

Liiketoimintasuunnitelma matkanjärjestäjän näkökulmasta

Taru Kontkanen

Tekijä(t) Taru Kontkanen	
Koulutusohjelma Matkailun liikkeenjohto	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Liiketoimintasuunnitelma matkanjärjestäjän näkökulmasta	Sivu- ja liitesivumäärä 49 + 4
<p>Opinnäytetyö käsittelee matkanjärjestäjän tai matkapakettiyhdistelmien tarjoajalle tehtävää liiketoimintasuunnitelmaa. Liiketoimintasuunnitelman rungossa on otettu huomioon matkanjärjestäjän toimintaan liittyviä erityiskysymyksiä, joita tulee ottaa huomioon suunnitelmaa tehdessä. Tietoperusta koostuu myös matkailun määritelmästä sekä tulevaisuuden matkailun trendeistä, jotka olennaisesti liittyvät matkailun liiketoimintaan.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelman rungon perusteella opinnäytetyön tekijä on tehnyt aloittavan matkailualan yrityksen liiketoimintasuunnitelman. Opinnäytetyö on toiminnallinen työ eli se muodostuu kahdesta osasta. Näitä osia ovat julkaistava opinnäytetyö eli tietoperusta liiketoimintasuunnitelmalle, joka on kuvaus toiminnallisesta osuudesta sekä julkaisemattoman tuotoksen, joka on liiketoimintasuunnitelma perustetavalle matkajärjestäjälle.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelman tekemisestä sekä matkailualan erityiskysymyksistä on paljon tietoa saatavilla, mutta ei yhdessä paikassa. Siksi opinnäytetyön tarkoituksena on ollut helpottaa matkanjärjestäjän liiketoimintasuunnitelman tekemistä kokoamalla kaiken tarvittavan tiedon yhteen. Tämän lisäksi opinnäytetyön tekijän henkilökohtainen tavoite oli saada aikaiseksi riittävän kattava tietoperusta oman yrityksen suunnitteluun.</p>	
Asiasanat Liiketoimintasuunnitelma, matkanjärjestäjä, matkailu, matkailun trendit, yrityksen suunnittelu	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Matkailu nyt ja tulevaisuudessa	3
2.1	Matkailun määritelmä ja merkittävyys.....	3
2.2	Seikkailumatkailu	4
2.3	Matkailun trendit.....	7
2.3.1	Lyhyen ajan trendit.....	8
2.3.2	Pitkän ajan trendit	9
2.3.3	Amadeuksen tulevaisuuden matkailijat.....	10
3	Yrityksen suunnittelu	14
3.1	Liiketoiminnan suunnittelu	14
3.2	Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus.....	15
3.3	Liiketoimintasuunnitelman tekeminen/malleja.....	16
4	Liiketoimintasuunnitelma matkanjärjestäjän näkökulmasta.....	19
4.1	Yrityksen liikeidean kiteyttäminen ja palveluiden määrittely.....	19
4.2	Toimiala	21
4.3	Kilpailutilanne (kilpailijoiden tunnistus)	23
4.4	Strategia, visio ja tavoitteet	24
4.5	Asiakkaat ja asiakastarpeet.....	25
4.6	Markkinan analyysi (markkinoiden laajuus)	26
4.7	Keinot.....	27
4.7.1	Myynti ja markkinointitoimenpiteiden valinta.....	28
4.7.2	Henkilöstö	31
4.7.3	Talouden suunnittelu	32
4.8	Riskien arviointi.....	34
4.9	SWOT ja PESTEL analyysi	36
5	Oman matkailuliiketoimintasuunnitelman tekeminen	40
6	Pohdinta.....	45
	Lähteet	47
	Liitteet.....	50
	Liite 1. Rahoituslaskelma.....	50
	Liite 2. Kannattavuuslaskelma.....	51
	Liite 3. Kassavirtalaskelma	52
	Liite 4. Liiketoimintasuunnitelma (salainen)	53

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on selkeyttää liiketoimintasuunnitelman tekoa matkanjärjestäjän näkökulmasta. Siksi opinnäytetyön tietoperusta käsittelee matkailun merkittävyyttä ja aktiivimatkailun määritelmää. Aktiivimatkailun määritelmää käsitellään siksi, että oma yritysideoani kuuluu aktiivimatkailun piiriin. Tämän lisäksi olennaisena osana on liiketoimintasuunnitelman tekeminen sekä matkailualalla huomioon otettavat seikat liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä. Teorian pohjalta on selkeytynyt oman liiketoimintasuunnitelman tekeminen aktiivimatkailuun. Liiketoimintasuunnitelma on salainen, koska se sisältää tarkan kuvauksen ja laskelmat suunnitteilla olevasta yrityksestä. Liiketoimintasuunnitelmani avulla olen pystynyt selvittämään olisiko liikeideallani menestymismahdollisuuksia ja minkälaisia panostuksia yrityksen perustaminen vaatisi. Aihe on erittäin merkityksellinen työn tekijälle, koska sen perusteella on mahdollisuus aloittaa oma yritystoiminta, jota opinnäytetyön tekijä on pitkään jo suunnitellut. Kuitenkaan alalle lähteminen ei ole järkevää ilman perinpohjaista perehtymistä ja opinnäytetyö tukee sitä.

Opinnäytetyön päätavoitteena on toimivan ja uskottavan liiketoimintasuunnitelman tekeminen. Alatavoitteina ovat markkinoiden parempi ymmärtäminen sekä ymmärrys matkailuyrityksessä vaadittavista resursseista. Opinnäytetyö on toiminnallinen työ eli se muodostuu kahdesta osasta. Näitä osia ovat julkaistava opinnäytetyö eli tietoperusta liiketoimintasuunnitelmalle, joka on kuvaus toiminnallisesta osuudesta sekä julkaisemattoman tuotoksen, joka on liiketoimintasuunnitelma perustetavalle matkajärjestäjälle. Lisäksi opinnäytetyö kokoaa tietoa tulevia matkailualan yrittäjiä varten muun muassa muuttuneesta lainsäädännöstä matkapaketteja tai matkapakettiyhdistelmien tarjoajille.

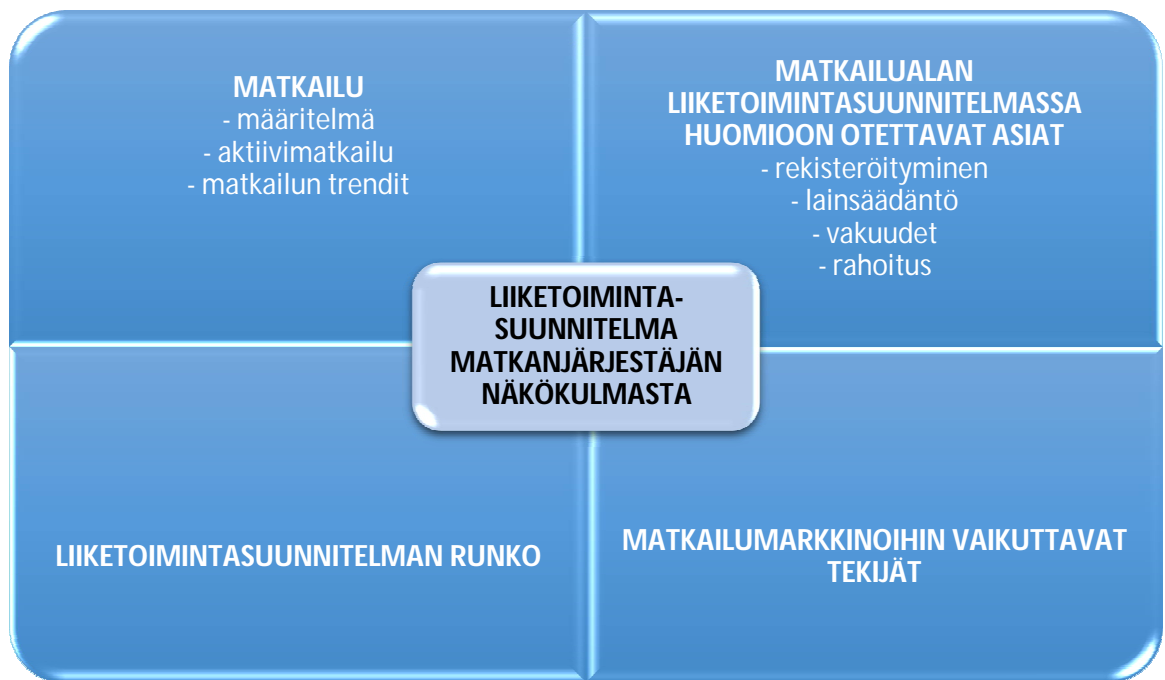
Opinnäytetyössä käytetään paljon termiä palvelu tuote-termin sijaan, koska matkailualalla myytävä tuote on joko matkailutuote taikka palvelu. Myös matkatuote-termiä on käytetty palvelu-termin ohessa.

Koska matkailu on monitahoinen ilmiö ja liiketoimintasuunnitelman tekeminen suuntautuu matkailualalle, on tietoperustassa käsitelty matkailua ja sen merkitystä laajemmassa mitakaavassa luvussa kaksi (kuva 1). Matkailun muutosherkkyyden vuoksi on myös hyvä ymmärtää tai ainakin tunnistaa matkailun ja maailman tulevaisuuden trendejä, jotka vaikuttavat matkailupalvelun ostajan ostoskäyttäytymiseen ja näin ollen yrityksen liiketoiminnalliseen menestykseen. Siksi näitä teemoja on käsitelty tietoperustan toisessa luvussa.

Tietoperustan kolmannessa ja neljännessä luvussa on keskitytty yrityksen suunnittelun teoriaan ja siihen mistä liikeideoita voi ammentaa taikka saada sekä miksi hyvän liiketoi-

rintasuunnitelman tekeminen on tärkeää perustettavalle yritykselle. Luvut käsittelevät liiketoimintasuunnitelman tekoa matkanjärjestäjälle ja sen on tarkoitus toimia ohjeena ja oppaana liiketoimintasuunnitelman tekemisessä huomioiden matkailualan erityiskysymykset.

Viidennessä luvussa tarkastelen oman matkailuliiketoimintasuunnitelman tekemistä ja etenemistä, mitä ratkaisuja tein liiketoimintasuunnitelman suhteen ja miksi päädyin näihin ratkaisuihin. Kuudennessa luvussa on pohdintaa opinnäytetyöstä ja liiketoimintasuunnitelmasta jatkokehitysehdotuksineen ja arvioin valmista tuotosta.



Kuva 1. Tietoperustan keskeiset käsitteet

2 Matkailu nyt ja tulevaisuudessa

Matkailu on toimialana laaja ja tässä työssä käsitellään liiketoimintasuunnitelmaa matkanjärjestäjän näkökulmasta ja kappaleessa 2.2. tarkemmin käsitellään aktiivimatkailun määritelmää. Työssä käytetään matkailun määritelmänä yleisimmin maailman laajuisesti käytettyä World Tourism Organization määritelmää sekä matkanjärjestäjän määritelmää matkapalveluyhdistelmien tarjoajista. Matkailun määritelmä on tärkeä osa teoriaa, jossa luodaan yhteinen ymmärrys siitä mitä sillä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan.

2.1 Matkailun määritelmä ja merkittävyys

Laki matkapalveluyhdistelmien tarjoajista 1 luvun 2§ määrittelee, että matkanjärjestäjällä tarkoitetaan valmismatkaliikkeen harjoittajaa, joka yhdistää matkapaketteja ja myy tai muutoin tarjoaa niitä itse taikka toisen elinkeinoharjoittajan välityksellä. Tilastokeskus (2018b) määrittelee matkapaketin sisältävän joukon matkanjärjestäjän ennakoon kokonaisia matkapalveluita, jotka kuluttajat ostavat kokonaisuutena. Paketti sisältää vähintään matkat ja majoituksen sekä lisäksi voi olla aterioita, kuljetuksia, autonvuokrausta, ohjelmapalveluita jne.

Matkailu on määritelmänä laaja, mutta yleisimmin käytetty määritelmä on World Tourism Organization (UNWTO) mukaan, että se on korkeintaan vuoden, mutta vähintään vuorokauden kestävää vapaa-ajan, työn tai muuhun tarkoitukseen liittyvää matkustamista normaalin elinpiirinsä ulkopuolelle. Myös toimialana matkailu on laaja, jonka tyypillisiä toimialoja ovat esimerkiksi majoitus- ja ravitsemistoiminta, matkatoimistojen ja matkanjärjestäjien toiminta, urheilutoiminta, huvi- ja virkistyspalvelut sekä kulttuuri- ja viihdetoiminta. (TEM 2019, 7.) UNWTO:n määritelmää matkailusta käytetään myös tässä opinnäytetyössä.

Myös Tilastokeskus (2018a) on määritellyt matkailun olevan toimintaa, jossa matkustetaan tavanomaisen elinpiirinsä ulkopuolelle ja siellä oleskellaan yhtäjaksoisesti enintään yhden vuoden ajan vapaa-ajanvieron, liikematkan tai muussa tarkoituksessa. Kuitenkaan tilastokeskus ei ota kantaa matkan vähimmäiskeston, joka taas löytyy UNWTO:n määritelmästä.

Matkailu on merkittävä tekijä monessakin muodossa, mutta pääosin merkittävyys rakentuu sosiaalisista, kulttuurisista sekä taloudellisista vaikutuksista. Maailman laajuisesti vuonna 2017 matkailu muodosti 30% kaikista palveluiden viennistä ja 7% kokonaisviennistä vuonna 2017. Matkailu oli vuonna 2017 maailman kolmanneksi suurin vientituote,

10% maailman bruttokansantuotteesta ja muodosti 1/10 työpaikoista. (Verhelä 2014, 1-3; World Tourism Organization 2018b, 3.)

Myös Euroopan Unionissa matkailulla on tärkeä merkitys taloudellisesti sekä työllistävällä vaikutuksella. EU:lla on hyvin kehittynyt matkailusektori, joka vastaa hyvin ulkomaiseen ja kotimaiseen kysyntään. Vuonna 2014 matkailu tuotti EU:ssa 10% EU:n bruttokansantuotteesta ja työllisti 9% eli noin 12 miljoonaa työntekijää. Matkailun vaihtotase oli tuona vuonna 27 miljoonaa euroa ylijäämäinen. Eurostatin tilastojen mukaan vuonna 2014 EU:ssa matkailuilla oli 2,3 miljoonaa yritystä, jotka pääosin olivat pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Matkailu toimiala vuonna 2014 oli 6% EU:n kokonaisviennistä ja 22% palveluiden viennistä. (UNWTO 2018a, 55.)

Matkailusta hyötyvät myös muut toimialat, joita ovat perinteisesti muun muassa vähittäiskauppa, käsi- ja pienteollisuus. Kun matkailutoimialalla menee hyvin heijastuvat sen vaikutuksen myös laajasti muille toimialoille. Matkailun kokonaisuus Suomessa on yli 19,6 miljardia euroa ja se työllisti vuonna 2017 yli 112 000 henkilötyövuotta. Tämän lisäksi matkailu työllisti paljon vuokratyövoimaa, joka ei näy edellisissä luvuissa, koska sitä ei tilastoida. Ohjelmapalvelutoiminta, joka pitää sisällään myös matkanjärjestäjien palvelut kuuluvat työ- ja elinkeinoministerin määritelmän mukaan matkailun ydinklusteriin. Ydinklusteri on kasvanut tasaisesti vuodesta 2010 lähtien. Ohjelmapalvelut pelkästään tuottivat 2,7 miljardia euroa vuonna 2017 ja työllistivät vajaa 12 000 työntekijää. Yrityksiä ohjelmapalveluissa oli vuonna 2017 noin 6 300 kappaletta. (TEM 2019, 7-9.)

UNWTO:n ja Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuihin perustuen matkailu on merkittävä toimiala niin paikallisesti kuin maailmanlaajuisestikin. Se on yksi tulevista kasvualoista ja sen kasvun onkin ennustettu jatkuvan tasaisena tulevaisuudessakin. Tämä on hyvä lähtökohta uusille matkailualan yrityksille ja yrittäjille.

2.2 Seikkailumatkailu

Aktiivimatkailua käsitellään tässä työssä omana matkailunlajinaan, koska opinnäytetyönä tehtävä liiketoimintasuunnitelma kohdistuu tähän matkailun lajiin. Aktiivimatkailun tai aktiivilomien vastaava termi englanniksi voisi olla adventure tourism/travel, vaikkakaan termi ei suoranaisesti käännettynä ole aktiivimatkailua tarkoittava, vaan suora käännöksen tarkoittaa seikkailumatkailua. Kuitenkin termin sisältö adventure tourism pitää sisällään samoja matkailun muotoja kuin aktiivimatkailu. Aktiivimatkailuun liittyviä käsitteitä voisivat olla luontomatkailu, seikkailu- ja elämysmatkailu, hyvinvointimatkailu sekä liikuntamatkailu.

Matkailuun sisältyy monia muotoja ja alalajeja. Alalajit ovat määritelty matkan sisällön, tarkoituksen, toiminta- ja toteutusympäristön, maantieteellisen sijainnin, luonnon olosuhteiden jne. mukaan. (Verhelä 2014, 37.)

Adventure tourism eli seikkailumatkailu on uusi käsite matkailualalla. Vaikkakin käsite on vakiintunut, ei sille ole mitään tarkkaa määritelmää. Monet ovat sitä mieltä, että seikkailumatkailu on yksi erikoistumisala matkailualalla, mutta on myös monia muita erikoistumisaloja, jotka käsittävät samoja elementtejä kuin seikkailumatkailu. Näitä ovat muun muassa ekomatkailu sekä aktiivimatkailu. (Tourism Notes 2019.)

Seikkailumatkailu on monimutkainen ja moniselitteinen aihe. Kuitenkin tärkeimpiä määritelmiä sille ovat, että se on matkailu toimintaa, johon sisältyy fyysistä toimintaa, kulttuurivaihtoa tai toimintaa luonnossa taikka sille on ominaista kyky tarjota matkailijalle erilaisia aistien stimulaatiota, jotka usein saavutetaan sisällyttämällä fyysisesti haastavia kokemuksia matkailukokemukseen. (Tourism Notes 2019.)

Myös Beckman (2017) on määritellyt seikkailumatkailun (adventure travel) sisältävän yhdistelmän luontoa (nature), liikuntaa (physical activity) ja kulttuuria (culture) (kuva 2). Tutkimuksen mukaan toiminnot, jotka liittyvät ihmisten mielestä seikkailumatkoihin ovat muun muassa 90% suuruudella vaellusmatkat ja 86% suuruudella patikointimatkat. Viime vuosina seikkailumatkojen motivaatiotekijät ovat muuttuneet. Seikkailumatkailijat kaipaavat itseään muokkaavia kokemuksia, mutta hauskuuden ja jännityksen sijaan, heitä motivoi enemmän halu henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen.



Kuva 2. Seikkailumatkailun määritelmä (Beckman 2017)

Beckmanin (2017) mukaan suurimmat motivaatiotekijät seikkailumatkailussa ovat oma muutos, henkilökohtainen kasvu sekä saavutukset. Kulttuurin ymmärtäminen ja näkemysten laajentaminen ovat myös tärkeitä motivaattoreita kuin myös oppiminen ja uusien ko-

kemusten saavuttaminen. Myös oman luovuuden ja henkisen hyvinvoinnin merkitys on huomattava.

Verhelän mukaan (2014, 41) seikkailumatkailu tarjoaa asiakkaille jännitystä ja jopa pelkoa sekä mahdollisuutta kokeilla rajojaan. Yleensä tuotteet keskittyvät johonkin vaativaan lajiin, joita voi olla esimerkiksi kiipeily. Elämysmatkailua käsitellään kirjallisuudessa ja markkinoinnissa ja sen tavoitteena on tuottaa asiakkaalle mahdollisuus kokea elämys kaikissa matkailun lajeissa. Elämyksenä markkinoidaan muun muassa aktiviteetteja. Erillistä elämysmatkaa ei ole olemassakaan, vaan se on asiakkaan subjektiivinen kokemus, eikä se vaadi erillistä määriteltyä elementtiä tarjottavassa tuotteessa.

Verhelän (2014, 38-39) mukaan luontomatkat on laaja ilmiö. Laajimmillaan se käsittää lihasvoimin tehtävää aidossa ja/tai muokatussa luonnon ympäristössä tapahtuvaa matkailua ja käsitteen alle sijoittuu monia luonnossa toteutettavia aktiviteetteja. Näitä ovat muun muassa vaellusmatkailu, jonka perusluonteeseen kuuluu luonnossa liikkuminen, mutta myös fyysinen suoritus liittyy sen urheilumatkailun alle. Vaellusta voidaan suorittaa jalan, hiihtäen, lumikengillä, meloen tai pyöräillen.

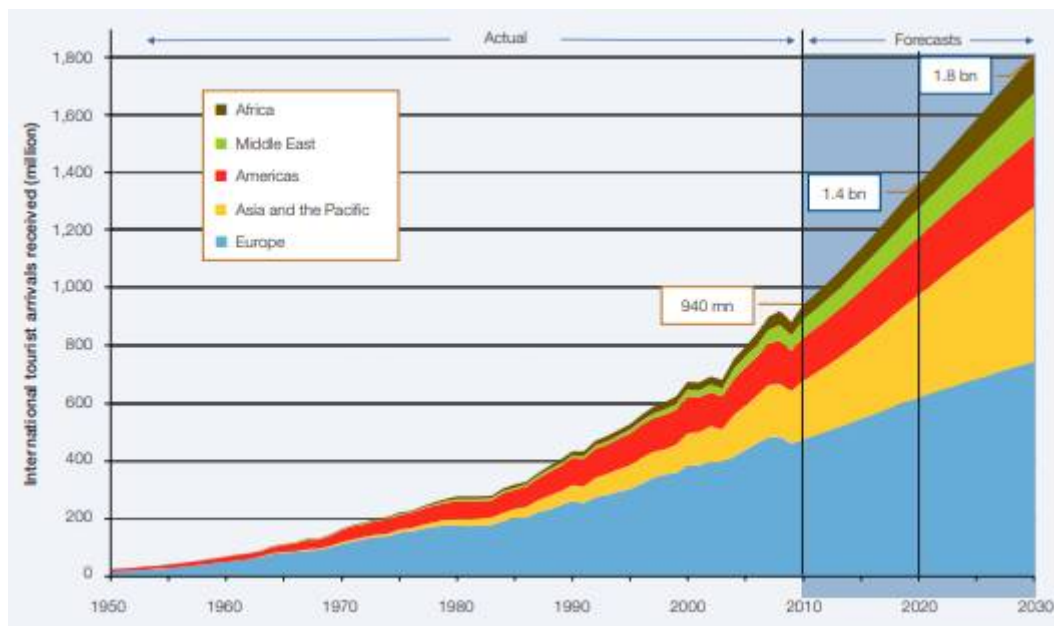
Oman kokemukseni mukaan perinteiset aurinkolomat ovat menettäneet potentiaaliaan ja yhä enemmän ihmiset kaipaavat muutakin aktiviteettia lomiltaan kuin auringossa olemista. Lisäksi paikallisuus ja paikallisten toimijoiden suosiminen on noussut osaksi tätä trendiä. Seuraava alaluku käsittelee enemmän matkailun tulevaisuuden näkymiä.

2.3 Matkailun trendit

Matkailun trendejä käsitellään laajasti tämän opinnäytetyön teoriassa, koska tulevaisuuden ennustaminen ja sen ymmärtäminen ovat yksi keskeisiä asioita matkailualan liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä.

Trendeillä on tunnistettavia kehityssuuntia ja niiden kuvataan olevan olemassa olevia muutoksia, jotka ovat paikallisia tai globaaleja muutoksia ihmisten toimintatavoissa ja asenteissa. Megatrendeiksi luokitellaan tunnistetut muutokset, jotka vaikuttavat kaikkialla ja niiden vaikutus ja kehittyminen kestää vuosikymmeniä. (Jalonen, Lehti, Tonteri, Koskelo, Nousiainen & Jäppinen 2017, 26.)

Matkailun trendien ymmärtäminen on tärkeää, koska matkailu on kasvanut olennaisesti viimeisen seitsemän vuoden aikana ja sen odotetaan kasvavan yhä tulevaisuudessa (kuva 3). Matkailun kasvamisen arviointiin on otettu mukaan sosiaalinen, poliittinen, taloudellinen, ympäristö sekä teknologiset tekijät. Matkailun odotetaan kasvavan maailmanlaajuisesti 3,3% vuosittain vuodesta 2010 vuoteen 2030. (UNWTO 2017, 3; 14.)



Kuva 3. Matkailun todellinen kehitys ja ennuste vuosina 1950-2030 (UNWTO 2017, 14)

Trendien analysoinnilla pyritään lisäämään tietoisuutta muun muassa kulutuksesta, käytännöistä taikka ympäristön tilasta. Trendien analysoinnin avulla saadaan tietoa, jonka avulla yrityksillä on parempi mahdollisuus varautua tuleviin muutoksiin. Trendillä tarkoitetaan jonkinlaisen ilmiön jatkumoa tästä hetkestä eteenpäin. Trendit voivat olla lyhyen aikajänteen näkökulmasta tapahtuvia muutoksia taikka globaalin tason trendejä, jotka muodostuvat useasta samaan suuntaan kehittyvistä trendeistä. (Jylhä & Viitala 2013, 42.)

2.3.1 Lyhyen ajan trendit

Trekk Softin (2019, 2) asiakastutkimuksen sekä heidän varausjärjestelmästä saatujen tietojen mukaan kuluttajien käytökseen vaikuttavia asioita lyhyellä aikavälillä on useita. Niitä ovat muun muassa varaustapojen muutos, tekniikan kehitys matkailualalla, ydin markkinat, retkeilyn ja aktiviteettien näkemyksen muuttuminen ja kestäväkehitys.

Tutkimus osoittaa, että kuluttajat käyttävät enenevässä määrin rahojansa mielellään erilaisiin aktiviteetteihin kuin esimerkiksi mukavampaan hotelliin. Tämä muutos on nähtävillä kaikissa ikäryhmissä. Matkanjärjestäjät ovat havainneet myös uniikkien kokemusten pyynnön kasvun etenkin milleniaalien keskuudessa. Ekoturismi on tulevaisuudessa nousussa ja kuluttajat ovatkin huolissaan kuinka matkailussa käytettäviä alueita suojellaan ja ovat myös valmiita itse osallistumaan alueiden suojeluun. Matkailijat valitsevat mieluummin paikallisia kokemuksia sekä majoituksessa kuin ruokailussa. Menneisyyteen verrattuna matkailijat ovat myös aiempaa seikkailun haluisempia ja arvostavat erilaisten aktiviteettien etukäteen varaamista. Tästä huolimatta kulttuuri ja historialliset kokemukset ovat edelleen suosiossa. (Trekk Soft 2019, 9-10.)

Matkailuala on jatkuvassa muutoksessa teknologisen kehityksen myötä. Nykyään on mahdollista tehdä melkein kaikki mobiililaitteilla ja onkin tärkeää, että matkailuyrittäjät pysyvät kehityksen mukana. Esimerkkinä tästä on se, että jos yritys löytyy Googlesta, on sillä paremmat mahdollisuudet saada varaus kuin yrityksellä, jolla ei ole Googlessa näkyvyyttä. Asiakaskokemuksessa tuotteen personointi on myös erittäin tärkeää tulevaisuudessa. (Trekk Soft 2019, 19-24.)

Kuluttajamarkkinat ja vaatimukset tulevat muuttumaan lähitulevaisuudessa ja muun muassa perhevaraukset ovat kasvaneet. Tämän lisäksi esimerkiksi häiden järjestäminen matkakohteessa tai seikkailullinen häämatka ovat olleet nousussa. Businessmatkailijat suosivat yhä enemmän työn ja vapaa-ajan yhdistämistä matkoilla kuten esimerkiksi varaamalla erilaisia aktiviteetteja businessmatkojen yhteyteen. Tämän matkustusmuodon odotetaan kasvavan hyvin paljon. Myös yksinäisten naisten matkailu on ollut kasvussa ja kasvun odotetaan kasvavan lähitulevaisuudessa. (Trekk Soft 2019, 30-35.)

Yksi retkeilyn ja aktiviteettien trendeistä on ollut viime hetken varaukset etenkin mobiililaitteilla. Kuitenkin monen päivän matkat varataan edelleen hyvissä ajoin ennen matkan alkua. Uusien matkustuskohdeiden suosio jatkaa kasvuaan ja uutena kasvavana ilmiönä on nähtävissä, että matkailijat suosivat palveluita, joiden avulla eri nähtävyyksiin pääsee tutustumaan ilman jonotusta ns. jonon ohi lipuilla. (Trekk Soft 2019, 57.)

Matkailun kestävyys on sekä pitkällä että lyhyellä aikataululla kasvava trendi. Matkanjärjestäjät pyrkivätkin järjestämään matkoja niin, että ne minimoivat kohteelle aiheutuvia negatiivisia vaikutuksia. (Trek Soft 2019, 67.)

Lyhyen aikavälin trendit kertova mitä matkailijat arvostavat tällä hetkellä. Nämä varmasti ovat myös tekijöitä, joita arvostetaan tulevaisuudessa, mutta pitkän aikavälin trendit pureutuvat syvemmälle siihen minkälaisia matkoja tulevaisuudessa haetaan, ei niinkään sitä minkälaiset trendit ovat nyt nostaneet päätään. Pitkän aikavälin trendejä ja Amadeuksen matkustajaheimoja on käsitelty seuraavissa kappaleissa.

2.3.2 Pitkän ajan trendit

World travel & Tourism Councilin (2018, 1) mukaan on viisi tekijää, jotka vaikuttavat pitkällä tähtäimellä matkailuun tulevaisuudessa. Nämä tekijät ovat muuttuva todellisuus (reality, enhanced), elämän rakenteen muuttuminen (life, restructured), tiedon vallankumous (data, revolutionized), vallan uudelleen jakautuminen (power, redistributed) ja kulutuksen uudelleen arviointi (consumption, reimagined).

Muuttuvassa todellisuudessa teknologian kehityksen myötä online (verkkopalvelussa tapahtuva) ja offline (verkkopalvelun ulkopuolella) kokemukset ovat yhdistyneet sekä ostoskäyttäytymisessä että median kulutuksessa. Matkailualalla tämä mahdollistaa uniikkien kokemusten luomisen, joka vastaa muuttuneisiin arvioihin. Tämä tarkoittaa sitä, että matkustajat haluavat enemmän räätälöityjä kokemuksia heidän mieltymystensä mukaan. Myös lisääntyneen teknologian myötä ihmiset tulevaisuudessa haluavat rajoittaa heidän aikaansa verkossa ja kokea uusia kulttuureja ja aidosti saada yhteyden yhteisöihin ja ihmisiin. Lisääntyvän stressin takia matkailijat etsivät myös hyvää tunnelmaa ja kokemuksia, jossa he voivat tuntea olevansa parhaimmillaan. (WTTC 2019, 3-4.)

Elämän rakenteen muutoksessa syntyy uusia liiketaloudellisia malleja kuten jakamistalous. Se synnyttää uusia odotuksia työhön, elämään ja kulttuuriin. Tämä voidaan nähdä esimerkiksi työn ja vapaa-ajan muutoksena ja matkailu linkittyy päivittäiseen elämään yhä enemmän tulevaisuudessa. Tämä muodostaa haasteita uusien matkapalvelutuotteiden kehittämiselle. (WTTC 2019, 5-7.)

Tiedon vallankumouksessa tiedon keruu tulee lisääntymään ja tämä tulee muuttamaan kaikkia liiketoiminnan aloja tulevaisuudessa. Myös kuluttajille tulee helpommaksi päästä käsiksi erilaisiin tiedonlähteisiin, mikä kasvattaa kuluttajien valtaa. Tämä kuitenkin heikentää tietoturvaa ja yksityisyyttä. Tiedon keruu mahdollistaa kuluttajien paremman ymmärtämisen sekä edesauttaa rakentamaan parempia matkustuskokemuksia. (WTTC 2019, 8-10.)

Vallan uudelleen jakautuminen tarkoittaa sitä, että seuraavien muutaman vuosikymmenten aikana dynamiikka tulee muuttumaan esimerkiksi kaupungistumisen ja Aasian keskiluokan kasvun myötä. Matkailualalla tämä tarkoittaa sitä, että tulevaisuudessa täytyy pystyä ymmärtämään uusia matkailijoiden motivaatiotekijöitä sekä tarpeita. (WTTC 2019, 11-13.)

Kulutuksen uudelleen arviointi johtuu maapallon varojen jatkuvasta uhasta, jonka myötä vastuullisuuden pitää kasvaa sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä. Matkailutuotteilta edellytetään tulevaisuudessa matkakohteiden sekä yhteisön terveyden suojelua. Matkailukokemusten oletetaan olevan kaikilta osin kestäviä ja paikallista kulttuuria arvostavia. (WTTC 2019, 14-16.)

Matkailun pitkän ajan trendejä on tärkeä arvioida, jos suunnitellaan pitkän tähtäimen toimintaa ja halutaan varmistaa matkapalveluiden tulevaisuuden menestyminen asiakaskunnassa. Trendit vaikuttavat myös muuhunkin kuluttamiseen ja kulttuuriin kuin vain matkailuun. Kuitenkin vaikutukset matkailuun ovat mielestäni merkittävämmät, koska ihmiset voivat valita ne omien arvojensa mukaisesti kuin muuta kulutusta ei aina ehkä voida arvioida näiden kriteerien pohjalta. Lisäksi matkoja usein mietitään myös pitemmällä aikavälillä ja matkojen ostopäätöksiin voi olla enemmän aikaa käytettävissä.

2.3.3 Amadeuksen tulevaisuuden matkailijat

Amadeuksen (2015, 26; 28, 30) tulevaisuuden matkailijat ovat kuvaus tulevaisuuden matkailijaryhmistä. Matkailijaheimot ovat muodostettu erilaisista globaaleiden raporttien ja tutkimuksien luovana prosessina, joissa ”tiede kohtaa luovuuden”. Heimojen on oltava selvästi tunnistettavissa todellisia, mutta samalla heidän on osoitettava merkkejä siitä, että he ovat tuotoksia valtavasta muutoksesta, jota näemme tulevaisuudessa. Ryhmien muodostamisessa on käytetty hyväksi demograafisen, taloudellisen, kuluttajamaiseman sekä teknologian muutokseen liittyvien tekijöiden vaikutusta ryhmiin. Myös matkustamiseen vaikuttavat arvot ja ihanteet ovat otettu huomioon kuluttajaprofiilien luonnissa. Näistä on muodostettu kuusi matkailijaryhmää vuoteen 2030, joita ovat Yksinkertaisuuden tavoitteli-

jat (Simplicity Searchers), Kulttuuriset puhdistautajat (Cultural Purists), Sosialisen pääoman etsijät (Social Capital Seekers), Palkinnonmetsästäjät (Reward hunters), Velvollisuuden täyttäjät (Obligation meeters) sekä Eettiset matkustajat (Ethical travelers).

Yksinkertaisuuden tavoittelijat arvostavat matkansuunnittelun ja matkan helppoutta. He ovat jopa valmiita ulkoistamaan matkan tekoon liittyvän päätöksenteon. (Amadeus 2015, 30.)

Tulevaisuudessa työskennellään pitempiä päiviä kuin aiemmin. Teknologian ja robotisoinnin kehitys sekä vapaa-ajan väheneminen ovat tulevaisuuden trendejä. Vapaa-ajan vähentymisen myötä tällä matkustajatyypillä on enemmän rahaa käytettävissä ja he ovatkin valmiita luovuttamaan koko päätöksentekoprosessin luotetulle osapuolelle, jolloin heidän ei tarvitse itse nähdä vaivaa ja etsiä tietoa ja muita kokemuksia matkakohteista tai matkapalveluita tarjoavista yrityksistä. Heitä kiinnostaa vain hemmottelu ja nauttiminen itsensä, kun he ovat lopulta lomalla. Heille itsensä haastaminen ei ole loman tarkoitus. Tärkeintä heille on paeta, rentoutua ja toipua. Yksinkertaisuuden etsijät haluavat unohtaa arjen ja jokapäiväisessä elämässä kohtaamansa huolenaiheet. (Amadeus 2015, 30-31).

Kulttuuriset puhdistautajat haluavat matkailun kautta totaalisen irtioton arjestaan ja kokea jotakin aivan toisenlaista tapaa elää vieraassa kulttuurissa. Heidän nautintonsa riippuu kokemuksen aitoudesta, joka luodaan heille olemalla oikeita syntyperäisiä kohteessa. (Amadeus 2015, 30, 36.)

Maailma on vapautunut ja rajat ovat muuttuneet, kulttuurit ja markkinat yhdistyvät. Tämän avulla nämä matkailijatyypit voivat tutkia monimuotoisuuden, aitouden ja mysteerien maailmaa. Heidän odotuksensa matkoista ja matkakohteista liittyvät tuntemattomaan kulttuuriin, jota he haluavat tutkia ja syventää. He haluavat omaksua lomallaan täysin toisen kulttuurin ja elämäntavan. Tämä matkustajatyyppe voi välttää tunnettuja tietolähteitä, kuten TripAdvisor ja on erittäin todennäköistä, että tulevaisuudessa tämä matkustajamäärä kasvaa. He eivät esimerkiksi ole kiinnostuneita nähtävyyksistä, jotka on lueteltu ”pakollisiksi” vierailukohteiksi. Heitä voi ohjata kunnianhimo ja itsensä kehittäminen esimerkiksi kiinnostavaa historiallista kohdetta kohtaan. Sähköisistä lähteistä he yleensä käyttävät vain pieniä sosiaalisia ryhmiä, joissa ihmisillä on samat edut ja tarpeet. (Amadeus 2015, 36-38).

Sosiaalisen pääoman etsijät ovat sitä mieltä, että matkakokemukset ovat ”omaa pää-omaa”, joka kasvattaa sosiaalista korkoa. Tämä matkailijatyyppejä käyttää hyväkseen online mediaa maksimoidakseen oman kokemuksensa ja jakaakseen kokemuksensa yleisölle. (Amadeus 2015, 30.)

Sosiaalisen median rooli kasvaa jatkuvasti globaalilla tasolla. Kuitenkin monet pystyvät näkemään sosiaalisessa mediassa olevan elämän ja oikein elämän rajat ja pystyvät sulkemaan esimerkiksi Facebookin. Sosiaalisen pääoman etsijöille ero virtuaalimaailman ja todellisuuden välillä ei ole niin selvä. He usein rakentavat matkoja ja seikkailuja sen perusteella, että he ovat tietoisia matkojensa ja kokemuksensa näkyvyydestä sosiaalisessa mediassa. Heidän ajattelutapansa on, että loma ei ole vain heitä itseään varten vaan myös jakamista varten. Tämän heimon jäsenen oletuksena on, että sosiaalinen media on merkityksellinen myös hotelleille tai aktiviteetin tarjoajille. (Amadeus 2015, 42-45.)

Palkinnonmetsästäjät etsivät ”sijoitetun pääoman tuottoa” usein erittäin valikoivien (luksumat) kokemusten kautta. Tämä liittyy osittain kasvavaan hyvinvoinnin trendiin, joka sisältää sekä fyysistä että henkistä hyvinvoinnin parantamista. (Amadeus 2015, 30.)

Hyvinvoinnin merkitys kasvaa kiireisessä, teknologiakeskeisessä, saavutuksia jahtaavassa ja mahdollisesti yksinäisessä tulevaisuuden elämässä. Tämä matkailijaryhmä liittyy osittain kasvavaan hyvinvointisuuntaukseen, mukaan lukien fyysinen ja henkinen itsensä kehittäminen. He etsivät poikkeuksellisia ja usein hemmottelevia kokemuksia, jotka on tehtävä. Palkinnonmetsästäjien aktiviteetit ja lomavalinnat voivat olla rakentuneita ihan mistä vaan kuten korkealaatuisesta kylpylälomasta, lyhyestä kaupunkilomasta tai helikopterikyydillä toiseen maahan suuntautuvasta konserttiin menemisestä. (Amadeus 2015, 48.)

Velvollisuuden täyttäjillä ensisijainen tarkoitus on tarpeen täyttäminen ja palvelun toimitusvarmuus. Liikematkailijat ovat näiden ryhmien merkittävin mikroryhmä. (Amadeus 2015, 30.)

Useimmissa tapauksissa he järjestävät muitakin aktiviteetteja todellisen matkan tarkoituksen ympärille, mutta heidän päätarpeensa ja käyttäytymisensä johtuvat pääasiassa heidän tarpeesta olla tietyssä paikassa tietyn ajanjakson ajan. Heillä voi myös olla rajoittavia tekijöitä esimerkiksi budjetissa tai maksutavassa. Liikematkailijoiden lisäksi tähän matkailijaryhmään voi kuulua esimerkiksi urheiluryhmiä, opiskelijoita ja matkailua ystävien ja sukulaisten kanssa. Velvollisuuden täyttäjille matkakokemus on tärkein tekijä, ei matkakohde. Verkkoturvallisuudella on erityinen merkitys tälle ryhmälle. (Amadeus 2015, 54-55.)

Eettisten matkustajien matkailuun liittyviä valintoja ohjaa omatunto. Valinnat voivat olla ympäristön, poliittisten tekijöiden tai oikeudenmukaisuuden osalta. (Amadeus 2015, 30.)

Ilmastomuutoksen myötä yhä useammat matkustajat ovat huolissaan hiilijalanjäljestään, ja vuonna 2030 on mahdollista, että joitakin yrityksiä boikotoidaan tästä syystä. Useat matkailijat ovat halukkaita muuttamaan matkakäyttäytymistään saadakseen helpotusta omaantuntoonsa. He mahdollistavat poliittisten tekijöiden vaikutukset valintoihinsa ja ymmärtävät matkailun merkityksen taloudelle ja markkinoille. (Amadeus 2015, 61-62.)

Amadeuksen matkailijaheimot ovat hyvin samansuuntaisia kuin World Travel & Tourism Councilin arviot niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat pitkällä tähtäimellä matkailuun tulevaisuudessa.

3 Yrityksen suunnittelu

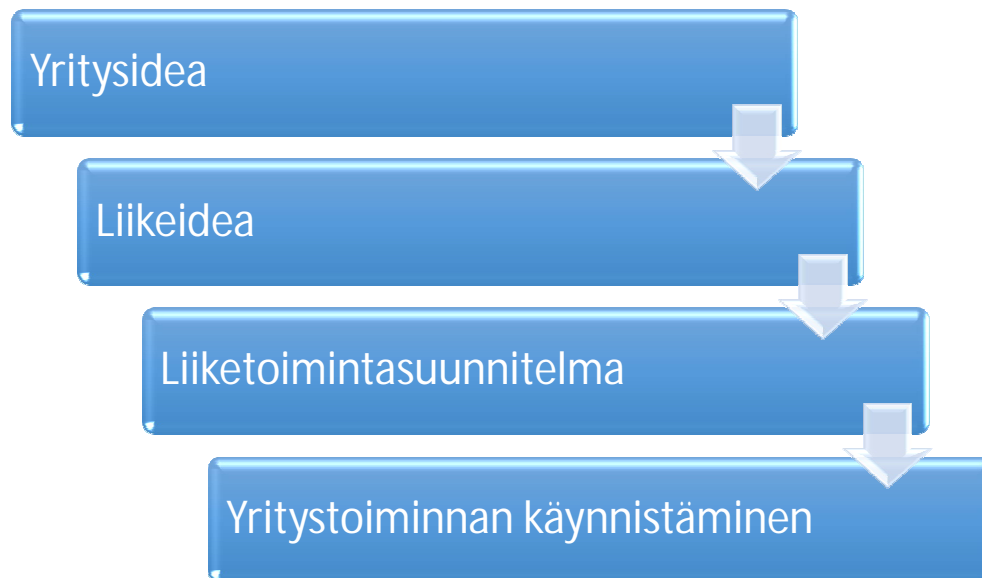
Ennen yrittäjyyttä on syytä pohtia omaa osaamistaan ja sitä kuinka se olisi hyödynnettävissä yrittäjänä. Yrittäjäksi ei kannata ryhtyä, jos osaaminen ei vielä ole tarvittavalla tasolla. Yritysidean voi syntyä useista eri lähteistä. Niitä voivat olla yrittäjän kokemukseen perustuvat ideat, oivallukset ja kokemukset tai idea voi olla täysin uusi ja yritys perustetaan tämän idean kaupallistamiseksi. Kuitenkin tavallisin keino alkaa yrittäjäksi on käyttää jo olemassa olevaa liikeideaa. Myös yritysosto tai sukupolvenvaihdos voivat olla hyviä ideoita lähtenä yrittäjäksi. (Uusyrityskeskus 2019, 10-11.)

Myös Jylhä & Viitala ovat kuvanneet samankaltaisia yrittäjyyden muotoja. Kuitenkin heidän mielestään yleisin tapa alkaa yrittäjäksi on perustaa oma yritys oman idean pohjalta. Yritysidea vaatii osaamista, joskus myös hyvää onnea sekä luovuutta. Idea voi olla pitkällisen pohdinnan tulos, taikka se voi syntyä nopean oivalluksen lopputuloksena. Kuitenkin useimmiten yritysideoiden taustalla on vankka alan ja asiakaskunnan tuntemus. Muitakin tapoja on yrittäjyyden aloittamiseen ja niitä voivat olla sukupolven vaihdokset taikka yrityskauppa. (Jylhä & Viitala 2013, 34.)

3.1 Liiketoiminnan suunnittelu

Liiketoiminnan käynnistäminen lähtee yritysideasta ja sen edelleen kehittämisen ja suunnittelun tuotoksena ovat liikeidea ja liiketoimintasuunnitelma. Tavoitteena on ainutlaatuinen tuote tai palvelu kilpailijoihin verrattuna ja sen lähtökohtana toimii joko keksintö tai uudistus. Nykyisin useimmin liikeidea on palvelu, jonka idea voi perustua laatuun, nopeuteen tai luotettavuuteen. (Jylhä & Viitala 2013, 35.)

Suomi. fi mukaan yritysideasta jalostetaan konkreettisempi liikeidea. Liikeidean pohjalta taas laaditaan liiketoimintasuunnitelma (kuva 4), joka pitää sisällään niin rahoitus- kuin kannattavuuslaskelmat sekä markkinaselvityksen ja kilpailija-analyysin. Tämä auttaa yritystä löytämään pakkansa ja kilpailuetunsa markkinoilla. (Suomi. fi 2019b.)



Kuva 4. Askeleet yritysideasta liiketoiminnan käynnistämiseen

Liikeidean kuvausta ja kiteytystä on käsitelty tarkemmin vielä liiketoimintasuunnitelman tekemisen yhteydessä. Liikeidea on osa liiketoimintasuunnitelmaa, mutta ennen liiketoimintasuunnitelmaa yrittäjällä on oltava jonkinlainen visio liikeideasta.

3.2 Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus

Jylhän & Viitalan mukaan liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan etenkin yrityksen perustamisen alkuvaiheessa, vaikka sitä tarvitaan myös muissakin yhteyksissä. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen liikeidea ja liiketoimintamalli. Siinä kuvataan yrityksen päämäärät, tavoitteet ja keinot, kuinka päämääriin päästään. Suunnitelmaa käytetään muun muassa rahoituksen hakemiseen liiketoimintaa käynnistäessä, jonka perusteella päätöksiä rahoituksesta tehdään. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on osoittaa, että yrityksellä on todellinen liiketoimintamahdollisuus ja se onkin jäsennelty kuvaus yrityksen markkinoista, toiminnasta, toimintaperiaatteista sekä voimavaroista. (Jylhä & Viitala 2013, 44.)

Liiketoimintasuunnitelmassa kerrotaan ketkä ja kuinka paljon yrityksen asiakkaita on, missä he ovat ja mikä on asiakkaiden ostovoima ja ostoskäyttäytyminen. Tieto tarvitaan kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita käyttämään rahaa ja mitä ne tuotteelta tai palvelulta odottavat. Siinä kerrotaan yrityksen periaate tuottaa tulosta ja sen avulla pohditaan palveluiden kannattavuutta, asiakkaiden kulutustottumuksia ja yrityksen rahoitusta. (Jylhä & Viitala 2013, 44.)

Jylhä & Viitala ovat kuvanneet liiketoimintasuunnitelman olevan henkinen matka, jonka aikana selviää kannattaako liiketoimintaa lähteä viemään eteenpäin ja miten se kannattaisi tehdä. Se on edellä mainitun prosessin dokumentointia, jotka myös monet rahoittajat ja muut organisaatiot edellyttävät. Myös toisinaan edellytykset liiketoiminnalle osoittautuvat heikoksi liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä, jolloin koko ideasta luovutaan. Jos kaikki liiketoimintasuunnitelman elementit tukevat liiketoiminnan toteuttamista, valmis suunnitelma syntyy. (Jylhä & Viitala 2013, 44.)

Myös Hesso on kirjoittanut, että hyvin tehdystä suunnitelmasta selviää onko liiketoiminnalla mahdollisuuksia tai mitä uhkia tulevalle liiketoiminnalle on odotettavissa. Erilaisiin tulevaisuuden skenaarioihin ja niihin varautumiseen liiketoiminta sopii erittäin hyvin vaikkakaan kaikkea tulevaisuutta ei voida ennustaa. Liiketoimintasuunnitelma on näkemys siitä kuinka kilpailuun tulevaisuudessa vastataan ja kuinka asiakkaalle luodaan lisä-arvoa. Se on dokumentti, joka sisältää tavoitteen asetannan, analyysin sekä suunnitelman yritystoiminnan tulevaisuudesta. (Hesso 2015, 11.)

Liiketoimintasuunnitelma saattaa sisältää paljon laskelmia ja analyysyjä, koska niiden tarkoituksena on valmistaa ja sparrata yrittäjää tulevaa varten. Yrittäjälle liiketoimintasuunnitelman tekemisessä matka on tärkeämpi kuin tavoite. Lisäksi hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma helpottaa rahoituksen ja mahdollisten yhteistyökumppaneiden saamista. (Hesso 2015, 61.)

Uusyrityskeskus kuvaa liiketoimintasuunnitelman olevan kirjallinen suunnitelma liiketoiminnasta, jossa kuvataan miten liikeideaa lähdetään toteuttamaan käytännössä. Se on kattava esitys, jossa kuvataan yrityksen toimintaympäristöä, toimintatapoja ja tavoitteita. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa on myös arvioitu riskitekijät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Se antaa käsityksen liiketoiminnan kannattavuudesta muun muassa ulkopuolisille sijoittajille, lainarahoitusta varten, yrittäjän starttirahaa sekä yritystukea varten. (Uusyrityskeskus 2019, 16)

3.3 Liiketoimintasuunnitelman tekeminen/malleja

Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on käydä läpi kaikki kohdat, jotka varmistavat yrityksen menestyksen. Erilaiset liiketoimintasuunnitelmapohjat korostavat eri asioita ja niistä on nähtävillä laatijan liiketoiminnallinen suuntautuminen. Liiketoimintasuunnitelma sisältää teorialason pohdintaa sekä tulevat suunnitelmat ja toteuttamisen. Siihen hyödynnetään paljon teoriaa ja sitä vahvistetaan omin näköyksin ja kartoituksista sekä tilastoista saaduista tiedoista. (Hesso 2015, 13, 41.)

Liiketoimintasuunnitelman ei tarvitse olla pitkä dokumentaatio, mutta sen on kerrottava kaikki tärkeimmät yritystä koskevat tiedot sisältäen yrittäjän osaamisen ja tulevaisuuden suunnitelmat. Suunnitelmaan tulee sisällyttää myös selkeät laskemat investoinneista ja kuluista. (OnnistuYrittäjänä.fi 2019.)

Liiketoimintasuunnitelmamalleja on useita ja alle on koottu neljä erilaista esimerkkiä, mitä elementtejä liiketoimintasuunnitelma voi pitää sisällään.

Oma Yritys-Suomi- palvelun liiketoimintasuunnitelmapohja on seuraavanlainen ja se on saatavilla, kun tunnustautuu palveluun esimerkiksi omilla pankkitunnuksillaan:

1. Taustatiedoissa kerrotaan miksi yritys halutaan perustaa. Siinä annetaan perustiedot ja kuvataan yrittäjän osaamista.
2. Tuote ja palvelukohdassa kerrotaan kenelle ja miksi tuotetta myydään ja kuvaillaan liikeidea. Miten yrittäjä tai yritys toimii sekä kuvataan toimintaympäristö ja visio.
3. Tuloslaskelma kohdassa laaditaan myyntibudjetti, arvioidaan liiketoiminnan kustannukset sekä tarkastellaan rahoitustarvetta ja rahoituksen lähteitä, jonka perusteella tehdään tulossuunnitelma.
4. SWOT-analyysi tehdään lopuksi, jossa kirjoitetaan arvio yrityksen menestymisen mahdollisuuksista. (Yritys-Suomi 2019.)

OnnistuYrittäjänä.fi sivuston liiketoimintasuunnitelman vaiheet ovat kuvattuna seuraavallisesti:

1. Liikeidean kitetytys
2. Asiakkaiden ja markkinan analyysi
3. Kilpailijoiden tunnistus
4. Palveluiden ja tuotteiden määrittely
5. Myynti ja markkinointitoimenpiteiden valinta
6. Riskien arviointi
7. Kirjanpito ja talouden suunnittelu (OnnistuYrittäjänä.fi 2019a.)

Jylhä & Viitala ovat kuvanneet liiketoimintasuunnitelman pitävän sisällään:

- **Yhteenveto** yrityksen perustiedoista, historiasta ja nykytilanteesta. Tuotteiden ja palveluiden sekä toimialan kuvaus sekä liikeidean ja strategian kuvaus sekä tulevaisuuden näkymien hahmottaminen.
- **Markkinatilanne ja sen kehitysnäkymät**, joissa on kuvattuna markkinoiden yleinen tilanne, kohderyhmä ja kysyntä sekä markkinoiden kilpailutilanne.
- **Yrityksen päämäärät ja tavoitteet**
- **Strategia**, jossa on kuvattuna strateginen asemointi sekä ratkaisut.
- **Markkinointisuunnitelma** myyntitavoitteineen, markkinoinnin organisoinnin kuvaukset sekä periaatteet. Tämän lisäksi kuvattuna on markkinoinnin kilpailukeinot, joita ovat palvelu, hinnoittelu, myyntikanava ja viestintä.
- **Tuotekehityssuunnitelman** kuvauksessa kerrotaan tuotekehitystyön organisoinnista ja periaatteista, tuotteiden nykytilasta ja kehityshankkeista sekä mahdollisista tuotesuojauksista.
- **Tuotantosuunnitelma** pitää sisällään tuotantopuitteet ja –kapasiteetin, tuotantoprosessin, sen kehittämisen ja investoinnit sekä alihankkijat ja kumppanuudet.
- **Organisaatio ja henkilöstö** osiossa kuvataan omistus, organisaation avainhenkilöt, henkilöstömäärä ja osaaminen, henkilöstön kehittäminen sekä ulkopuolisten palveluiden käyttö.

- **Riskien arviointi ja hallinnointikeinot**
- **Taloussuunnitelmassa** kerrotaan investointien tarve, ennusteet ja/tai toteutunut kehitys, kassabudjetti, lasketaan kriittinen piste sekä kuvataan taloushallinto ja talouden seuranta.
- **Rahoitusesityksessä** on otettu kantaa pääoman lähteisiin.
- Liiketoimintasuunnitelmaa voi myös täydentää erilaisilla lähteillä. (Jylhä & Viitala 2013, 45)

Uusyrityskeskus on oppaassaan jaotellut liiketoimintasuunnitelman pitävän sisällään seuraavat asiat:

1. Liikeidean kuvaus, jossa kerrotaan mitä, kenelle ja miten yritys myy tuotteitaan tai palveluitaan. Mitä asiakastarpeita tuotteella tai palvelulla tyydytetään sekä mitä uutta liikeidea tuo kilpailijoihin nähden ja miksi asiakkaat olisivat kiinnostuneita juuri ko. tuotteesta tai palvelusta.
2. Osaamisen kuvaus, jossa kuvataan yrittäjien osaaminen sekä mitä osaamista tulisi vielä hankkia lisää.
3. Tuotteen kuvaus kertoo mitä tuotteita tai/ja palveluita tuotetaan ja miten ne eroavat kilpailijoiden tuotteista ja sisältääkö se uusia innovaatiota tai ongelman ratkaisuja.
4. Asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet osiossa kuvataan asiakkaat, niiden määrät ja sijainti. Millä perusteella asiakkaat tekevät ostopäätöksensä sekä mitä he arvostavat tuotteessa tai palvelussa ja mitä tarpeita se tyydyttää.
5. Toimiala ja kilpailutilanne kuvauksessa kerrotaan toimiala, kilpailutilanne toimialalla sekä onko toimialalla tilaa uusille yrittäjille. Mitä uutta alalle yritys tuo ja mitkä ovat kasvunäkymät.
6. Markkinoiden laajuus kertoo mitkä ovat tuotteen/palvelun asiakasmäärät, kilpailutilanne ja kehitysnäkymät. Mille markkinoille tähdätään ja voisiko toiminta laajentua myöhemmin muualle sekä mitä esteitä markkinoille pääsillä voisi olla.
7. Markkinointi ja mainonta, jossa kerrotaan miten tuotetta markkinoidaan niin, että asiakas on vakuuttunut tuotteen hyödyistä. Miten mainonta kohdennetaan ja miten asiakkaat löytävät tuotteen tai palvelun verkosta sekä kuinka yrityksen ilme ja toiminta sopii yhteen.
8. Riskit, jossa kuvataan yrityksen riskit nyt ja tulevaisuudessa. Huomioon otettavia asioita on myös onko liikeidea helposti kopioitavissa sekä onko liikeidea herkkä talouden tai muille suhdannevaihteluille. Sen lisäksi huomioon tulee ottaa avainhenkilöiden sitoutuminen sekä tehdä SWOT-analyysi.
9. Aineettomat oikeudet, jos niitä on, miten ne suojataan ja tarvitseeko niitä suojata. Sekä salassapitosopimukset, joiden avulla suojaamattoman idean levittäminen estetään.
10. Laskelmat, jotka pitävät sisällään rahoitus-, kannattavuus- ja myyntilaskelmat. (Uusyrityskeskus 2019, 17.)

Koska malleja on monenlaisia olen koonnut seuraavaan lukuun mielestäni merkityksellimmät kohdat liiketoimintasuunnitelman kannalta yhdistelemällä erilaisia malleja ja avanut eri kohtien merkitystä matkailualan liiketoimintasuunnitelmaa varten.

4 Liiketoimintasuunnitelma matkanjärjestäjän näkökulmasta

Liiketoimintasuunnitelman sisältö on laaja ja lähes jokaisesta kohdasta saisi kirjoitettua aiheesta paljon ja syvällisesti. Tässä kohtaa liiketoimintasuunnitelman tekemiseen on koottu ydinasiat miksi mikäkin kohta on tärkeää ja mitä tulisi ainakin ottaa huomioon liike-toimintasuunnitelman tekemisessä matkanjärjestäjän näkökulmasta ja palvelutuotteiden kannalta. Tietämystä jokaisesta kohdasta voi syventää esimerkiksi etsimällä lisää tietoa käytetyistä lähteistä tai muusta kirjallisuudesta. Lisäksi jokainen osa-alue on kytköksissä toisiinsa ja vaikuttaa koko liiketoimintasuunnitelmaan, joten joissakin kohdissa aiheet me-nevät limittäin.

4.1 Yrityksen liikeidean kiteyttäminen ja palveluiden määrittely

Liikeidea syntyy yritysidean jalostamisella mahdollisimman konkreettiseksi. Liikeidea kertoo miten yritysideaa toteutetaan käytännössä ja mikä on yrityksen tapa tehdä liiketoimintaa. Liikeidea määrittelee yrityksen palvelun, jossa kuvataan palvelun imago, vahvuudet ja edut. Lisäksi määritellään asiakkaat ja heidän tarpeensa sekä millä resursseilla palvelua tuotetaan. Tiivistettynä liikeidean kiteytyksessä vastataan kolmeen kysymykseen, joita ovat: Mitä tuotetaan, kenelle ja miten? (Suomi.fi 2019a.)

Myös Jylhä & Viitala kirjoittavat liikeidean määrittelevän yrityksen oman tavan tehdä liiketoimintaa sekä kuvaa yrityksen menestystekijöitä. Jotta liikeidea olisi arvioitavissa, tulee se kirjata mahdollisimman tarkkaan sekä sen perusteella ideaa on mahdollista jatkokehittää. Liikeidea perustuu asiakkaan tarpeisiin ja siinä määritellään asiakkaat, tuotteet ja kilpailuedut. Liikeideaa määritellessä vastaa ainakin seuraaviin kysymyksiin: Kenelle halutaan myydä, mitä halutaan myydä ja miten toimitaan eli kuinka asiakaspalvelu tuotetaan. (Jylhä & Viitala 2013, 37-38.)

Hesson mukaan kaikkiin liiketoimintasuunnitelmarunkoihin sisältyy liikeidean määrittäminen, joka tiivistää liiketoimintasuunnitelman muutamaan lauseeseen. Lisäksi liikeidea tulee kertomaan heti rahoittajille mitä liiketoiminta koskee. Liikeideassa kuvataan mitä, miten ja kenelle? Kirjoitetaan selkeästi auki mitä palveluita yritys tuottaa, miten palvelu saadaan asiakkaan tietoon ja ostettaviksi sekä ketkä ovat yrityksen asiakkaita. (Hesso 2015, 24-26.) Hesso (2015, 30) kehottaa myös selkeyttämään liikeideaa niin, että olennainen säilyy ja idea pysyy loogisena ja selkokiekisenä.

Palveluiden määrittely voidaan tehdä jo liikeidean kuvauksen yhteydessä taikka omana osionaan liiketoimintasuunnitelmassa. Jos palvelut eivät ole tarpeeksi tarkalla tasolla määriteltä liikeidean kuvauksessa, voi olla järkevää kuvata ne omassa osiossa.

Uusyrityskeskuksen mukaan palvelukuvauksessa kerrotaan mitä tuotteita tai palveluita aiotaan tuottaa ja miten tuotetut palvelut eroavat kilpailijoiden palveluista. Lisäksi kuvataan onko palvelu uusi innovaatio vai uusi tapa ratkaista asiakkaan ongelma. (Uusyrityskeskus 2019, 17.)

OnnistuYrittäjänä.fi palvelussa palvelun kuvaus pitää sisällään lyhyen kuvauksen yrityksen palveluista. Kuvauksen siitä miten palveluiden tuotanto ja logistiikka hoidetaan sekä kuvauksen yrityksen toimitiloista. Palveluiden määrittelyssä kuvataan yrittäjien ja työntekijöiden rooli palvelutuotannossa. Tarkemman palvelukuvauksen lisäksi kerrotaan palvelun merkittävimmät hyödyt ja edut asiakkaalle, pohditaan palvelun hintaa asiakkaalle ja paljon palvelun tuottaminen kustantaa. (OnnistuYrittäjänä.fi 2019b.)

Palvelua voi kehittää kahdella tavalla, joko ostamalla tai tekemällä tuotteen, joka on samanlainen kuin kilpailijoiden tai kehittämällä kokonaan uuden tuotteen. Jotta uusi tuote olisi hyvä, on yrittäjän tärkeää ymmärtää asiakasta, markkinoita ja kilpailijoita. Uudella palvelulla on aina suurempi epäonnistumisen mahdollisuus kuin olemassa olevalla palvelulla. (Kotler, Bowen, Makens & Baloglu 2017, 269.)

Raatikainen muistuttaa, että hinnoitteluprosessin haltuun ottaminen on tärkeää. Hinnan on oltava sopiva asiakasryhmälle, jotta se saadaan myydyksi. Liian korkea tai matala hinta voi vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan ostoshalukkuuteen. Kohderyhmä määrittelee hinnan sopivuuden ja se voi olla vaihteleva eri kohderyhmien mukaan. Hinnoittelu syntyy monista eri tekijöistä ja siinä pitää ottaa huomioon myös eri tekijät hinnoittelustrategiassa kilpailijoita vastaan. (Raatikainen 2008, 148.)

Kaikkia asiakkaita ei voida palvella, joten on erittäin tärkeää keskittyä siihen mitä asiakkaita yritys palvelee ja mitä asiakkaat ovat halukkaita maksamaan palvelusta olemassa olevilla markkinoilla. Tavoite tietenkin on löytää asiakas, joka haluaa maksaa maksimihinnan palvelusta. (Rautianen & Siiskonen 2011, 491).

Kotler & co mukaan hyvä matkailutuote koostuu neljästä eri tasosta, joita ovat ydintuote, helpottavat tuotteet, palvelua tukevat tuotteet sekä tuotetta kasvattavat tuotteet. Ydintuote on palvelu, jonka asiakas ostaa. Helpottavat tuotteet ovat palveluita, joita asiakas tarvitsee ostaakseen tuotteen. Palvelua tukevat tuotteet, ovat tuotteita tai palveluita, jotka kasvatta-

vat asiakkaan kokemaa lisäarvoa ja eroavat kilpailijoista. Matkailutuotetta kasvattavat palvelut ovat ylimääräisiä palveluita ja etuja palvelun ympärillä. (Kotler & co 2017, 255-257.) Matkapalvelutuotteissa pitää ottaa myös huomioon, että niiden myyntiin sovelletaan lakia matkapalveluyhdistelmistä (921/2017) sekä lakia matkapalveluyhdistelmistä (901/2017) sekä yleisiä matkapakettiehtoja.

4.2 Toimiala

Toimialan tulevaisuuden skenaarioita ja megatrendejä on jo kuvattu luvussa 2.3. Tässä kohdassa tarkastellaan toimialaa lainsäädännön ja toimialan kehityksen näkökulmasta.

Uusyrityskeskuksen mukaan toimiala-arvioinnissa pohditaan mikä on toimiala ja onko toimialalla tilaa uusille yrittäjille ja tuoko yritys alalle jotakin uutta. Lisäksi arvioitava on mitkä ovat toimialan kasvunäkymät. Ennen toiminnan aloittamista on tarkistettava tarvitaanko toimintaan lupa tai ilmoitus taikka muita vaatimuksia elinkeinon harjoittamiseen. (Uusyrityskeskus 2019, 17; 36.)

Matkailualaan vaikuttavat voimakkaasti maailmantalouden muutokset. Hyvinä taloudellisinä kausina pääosa matkailusta suuntautuu ulkomaille, kun taas huonompina aikoina matkustetaan kotimaassa ja lähialueille, koska asiakkaat säästävät ja matkapalveluiden kysyntä heikkenee toisilla matkailun sektoreilla. Kuitenkin tämä voi vaikuttaa lähimatkailua lisäävästi. Muita vaikuttavia tekijöitä matkailualalla on turvallisuus. Ulkomaista matkailua lisääviä tekijöitä ovat kotimainen raskas verotus ja kulurakenne, jotka nostavat kotimaisen matkailun hintaa. (Ammattinetti 2019.)

Ammattinetin mukaan matkailualalla joko ketjuunnutaan tai erikoistutaan, etenkin pienet yritykset keskittyvä tiettyihin palveluihin ja asiakkaisiin. Kilpailussa mukana pysyminen vaatii erikoistumista, yhteistyön lisäämistä sekä kansainvälistymistä. Matkailualan kilpailun kiristyminen luo myös haasteita markkinoinnille ja siinä hyödynnetäänkin yhä enemmän digitaalisia palveluita. Myynti on siirtynyt verkkoon ja tarjolla on myös yrityksiä, jotka toimivat vain verkossa. Sen etuna on se, että asiakkaat voivat itsenäisesti etsiä kiinnostavia matkakohteita ja tutustua eri vaihtoehtoihin. Tämän myötä matkatoimistojen rooli on muuttunut enemmän konsultoivampaan suuntaan. (Ammattinetti 2019.)

Laatu on korostunut palvelutuotannossa ja suuntauksena ovat yhä yksilöllisemmät palvelut. Ne on osattava räätälöidä asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaan. Lisäksi kestävän kehityksen huomioimisesta on tullut välttämättömyys. Koska massaturismi ja lentomatkustaminen kuormittavat ympäristöä, on asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä palvelun ekologisuus ja sosiaalinen kestävyys. (Ammattinetti 2019.)

Kilpailu- ja kuluttajaviraston mukaan matkailun toimiala on erikseen säädeltyä toimintaa, koska palveluita myydään ennakoon, niin, että niistä peritään maksu hyvissä ajoin etukäteen. Jos jostain syystä matkanjärjestäjä on estynyt toteuttamasta matkan esimerkiksi konkurssin takia, matkustajalla on suuri riski menettää maksunsa. Tämän takia matkanjärjestäjän on otettava vakuus, joka antaa asiakkaille lisäturvaa ennakkomaksusta. Vakuus ei siis ole menoerä, vaan riskinhallintaa jonka avulla asiakkaat saavat maksunsa takaisin. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2018.)

Kuten aiemmin jo on todettu, on lainsäädäntö muuttunut matkailualalla merkittävästi viime aikoina. Suurin uudistus on ollut EU:n matkapalveludirektiivin kansallinen toimeenpano, joka muutti myös Suomen lainsäädäntöä matkapalveluista ja matkapalveluyhdistelmistä sekä parantaa kaikkien EU-matkailijoiden turvaa. (TEM 2019, 19; 20.)

Työ- ja elinkeinoministerin mukaan matkapalveluyhdistelmät tarkoittavat matkapakettien tai yhdistettyjen matkajärjestelyjen tarjoamista. Matkapaketti syntyy, jos samalta palvelun tarjoajalta varataan yhteishintaan matkaa varten vähintään kaksi erityyppistä palvelua, joita voivat olla esimerkiksi kuljetus ja majoitus. Myös paketti voi syntyä vaikka asiakas tekisi sopimuksen eri toimijoiden kanssa ja maksetaan erikseen, mutta ne ostetaan yhdestä myyntipisteestä tai verkkovarausjärjestelmästä. (TEM 2019; 20.)

Uuden lain myötä matkustajalle on annettava tietoa ennen sopimusta mm. matkanjärjestäjästä, matkapalveluiden pääominaisuuksista sekä peruutusoikeuksista ennen matkan alkua. Myös täsmälliset tiedot siitä, soveltuuko matka matkustajan tarpeisiin, on annettava sekä matkustajan lakiin perustuvat oikeudet on ilmoitettava. Matkustajalla on oikeus perua matka milloin tahansa ennen matkan alkamista, mutta matkanjärjestäjällä on kuitenkin oikeus saada matkustajalta peruuntumismaksu. (TEM 2019, 20.)

Työ- ja elinkeinoministerin mukaan, jos matkustajilta peritään etukäteen maksuja tai matkaan sisältyy kuljetus, on matkapalveluyhdistelmien tarjoajan asetettava vakuus maksukyvyttömyytensä varalta. Vakuuden suuruus määräytyy myynnin liikevaihdon perusteella ja sen tulee turvata matkustajien maksamat ennakkomaksut sekä paluukuljetukset. Tä-

män lisäksi matkapalveluyhdistelmien tarjoajalla on velvollisuus maksaa valtiolle vuosittaista valvonta- ja maksukyvyttömyyssuojamaksua. (TEM 2019, 21.)

4.3 Kilpailutilanne (kilpailijoiden tunnistus)

Kilpailutilanteen tuntemus on erittäin tärkeää liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa. Markkinatilanne muuttuu koko ajan ja tulevaisuus on muuttunut yhä enemmän ennalta arvaamattommaksi. Yrityksen on tunnettava kilpailijansa ja markkinat, joilla kilpailee. Kilpailutilannetta arvioitaessa on erittäin tärkeää löytää ne yritykset, jotka kilpailevat, jotka haastavat yrityksen palvelun asiakkaan näkökulmasta. (Hesso 2015, 48.) Myös Kotler & co (2017, 130) on kirjoittanut, että yrityksen on tärkeää tunnistaa kilpailijat ja heidän markkina-asema, jotta yritys voi tyydyttää kilpailijoita paremmin asiakkaiden tarpeet.

Hesson mukaan kilpailijoiden kilpailuedun selvittäminen on olennaista saada selville ja kilpailutilanne ja yrityksen strategia ovat yhteydessä toisiinsa. Kilpailutilanteen selvittyä voidaan laatia strategia, joka on erilainen kuin kilpailijoilla. Kilpailuetu perustuukin valittuun strategiaan, joka pohjautuu ulkoisen ja sisäisen ympäristön muutokseen. (Hesso 2015, 48-49; 78.)

Kustannusjohtajuusstrategialla kilpaileva yritys on arvioinut kustannukset tarkasti ja ne ovat minimoitu niin, että asiakkaalle tuotettu lisäarvo ei vähene. Tällä strategialla kilpaileva yritys pystyy tuottamaan palvelun halvemmalla kuin kilpailijansa. Fokusoituva yritys taas kilpailee kilpailijoita kalliimmalla hinnalla tuoden asiakashyödyn esille liiketoimintasuunnitelmassaan. Asiakkaan kokema hyöty pitää olla todennettu erilaisin tutkimuksin ja kyselyin, eikä perustua pelkästään yrittäjän omaan määrittelyyn. Tämän lisäksi fokusoituva yritys ei voi automatisoida palvelujaan yhtä paljon kuin kustannusstrategialla kilpaileva yritys. (Hesso 2015, 80; 83.)

Hesso muistuttaa, että pieni yritys pystyy muokkaamaan kilpailustrategiaansa ulkoisen ympäristön mukaan helpommin kuin suuri yritys. Strategiaa ei tarvitse muuttaa kokonaan vaan strategiaa voi muuttaa niin, että sen avulla on helpompi selviytyä markkinoilla tarjoamalla asiakkaille sopivia palveluita. Yritys saa markkinoilta jatkuvasti heikkoja signaaleja ja pystyy sen avulla muokkaaman toimintaansa. (Hesso 2015, 84.)

OnnistuYrittäjänä.fi kehottaa kilpailija-analyysissä määrittelemään 3-6 tärkeintä kilpailijaa ja kuvata heidän toimintaansa. Tämän jälkeen liiketoimintasuunnitelman tekijän tulee kuvata myös miten aikoo erottautua kuvatuista kilpailijoista. (OnnistuYrittäjänä.fi 2019b.)

Mertniemi & Ylönen kehottaa aloittavaa yrittäjää tutustua oman toimialansa kilpailijoihin ja palvelutarjoomaan. Analyysin perusteella yrittäjä voi vertailla suoria ja epäsuoria kilpailijoita ja perehtyä niiden vahvuuksiin ja heikkouksiin. Huomioon on otettava myös kilpailijoiden tapa toimia, markkinaosuudet sekä käytetyt kilpailukeinot. Lisäksi on hyvä perehtyä myös kilpailijoiden markkinointiin ja hinnoittelupolitiikkaan. Seuraavan listan avulla perehtyminen edellä mainittuihin asioihin on helpompaa:

- Mikä on kilpailutilanne?
- Pahimmat kilpailijat ja niiden sijainti (jos sijainnilla on merkitystä)
- Kilpailevien yritysten suuruus
- Palvelut, joita he tarjoavat
- Kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet
- Käytetyt markkinointikeinot
- Miten erottuu muista kilpailijoista (Mertniemi & Ylönen 2009, 31.)

4.4 Strategia, visio ja tavoitteet

Strategian avulla yritys suuntaa toimintaansa. Se käsittää periaatteet, joiden avulla markkinoilla menestytään. Strategiassa kuvataan millä keinoilla yritys erottuu muista, vetoaa asiakkaisiin ja toimii kannattavasti. Strategia suunnitellaan perustamisvaiheessa ja esitetään liiketoimintasuunnitelmassa. Strategiaa arvioidaan ja päivitetään jatkuvasti. Strategiat vaihtelee yrityskoon mukaan. Suurissa yrityksissä se on huolellisesti arvioitu kun taas pienemmissä yrityksissä strategia saattaa vain olla yrittäjän omassa mielessä. Kuitenkin strategian tärkeimmät elementit kummassakin tapauksessa ovat sen suuntautuminen tulevaisuuteen, jatkuvuuden ja kannattavuuden takaaminen sekä suhde asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Jatkuvassa muutoksessa strategian määrittelystä on tullut yhä vaikeampaa. Kuitenkaan siitä luopuminen ei ole vaihtoehto, koska sitä tarvitaan johtamisessa ja resurssien kohdentamisessa. (Jylhä & Viitala 2013, 51-52.)

Jylhä & Viitala kirjoittaa, että strategiaa on määritelty monella eri tavalla. Sen lähtökohtana on yrityksen toiminta-ajatus ja siinä on tiivistettynä yrityksen tärkeimmät valinnat. Strategian avulla luodaan visio, joka kertoo mihin yritys tähtää. Strategian voidaan määritellä olevan suunnitelma ja juoni, jolla selviydytään markkinatilanteesta ja se on toimintamalli, joka muodostaa yrityksen tavan toimia. Tämän lisäksi strategia on yrityksen asema markkinoilla sekä käsitys siitä, miten yritys etenee. (Jylhä & Viitala 2013, 52-53.)

Hesso kuvaa strategian olevan kilpailuetua luovia tekijöitä ja pelisuunnitelma, jonka avulla vastataan asiakkaan tarpeeseen. Se yhdistää yrityksen resurssit kilpailun voittamiseksi. Strategia kertoo pelisuunnitelman ja vision avulla kuvataan mihin on tarkoitus pyrkiä. Arvot taas kertovat sen millä tavoin tavoitteeseen päästään. Strategia konkretisoidaan liiketoimintamalliin, joka kertoo miten strategia toimii talouden, tuotannon ja asiakaskontaktien

suhteen. Liiketoimintasuunnitelma kertoo miten yrityksen toiminnot ovat suunniteltu asiakashyödyn lisäämiseksi. (Hesso 2015,85-86.)

Strategian luomista ja kirkastamista varten yrityksen tulee esittää seuraavat kysymykset:

- Mikä on strategian painotus? Kustannusjohtajuus vai fokusointi?
- Miten asiakkaan lisähyötyä voi kuvailla?

Tämän jälkeen strategia on hyvä kirjata ylös ja jättää se hautumaan. Strategiaa voi myös testata esimerkiksi lähipiirillä. (Hesso 2015, 89.) Määrittele siis jo liiketoimintasuunnitelmassa yrityksen strategia, visio ja arvot.

4.5 Asiakkaat ja asiakastarpeet

Asiakaslähtöisyys on tärkeä menestystekijä yrityksille ja se vaatii toimintaa ohjaavien ajatelmallien muuttamista asiakaslähtöiseksi. Se tarkoittaa, että yritys koettaa tunnistaa asiakastarpeet mahdollisimman hyvin ja pyrkii luomaan jatkuvaa asiakasarvoa. (Jylhä & Viitala 2013, 63-64.)

Etenkin aloittavan yrittäjän on tärkeää rajata kohderyhmä, jotta tiedetään kenelle palvelu kohdennetaan. Määrittämisessä on syytä paneutua myös tarkemmin tulevaan asiakaskuntaan. Sen jälkeen kuin kohderyhmä on rajattu, on markkinointisuunnitelmassa helpompaa pohtia toimienpinteitä joilla luodaan kysyntää palveluille. (Hesso 2015, 16.)

Mertniemi & Ylönen (2009, 27) kehottavat pohtimaan ketkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat ja minkälaisia he ovat. Missä asiakkaat sijaitsevat ja mitkä ovat asiakkaiden tarpeet ja miten asiakkaat parhaiten tavoittaa. Lisäksi hyvä on huomioida miten asiakkaat suhtautuvat jo markkinoilla oleviin vastaavanlaisiin palveluihin. (Mertniemi & Ylönen 2009, 27.)

Asiakasanalyysissä tarkastellaan asiakkaan ostoskäyttäytymistä, ostohistoriaa sekä kohderyhmien ominaispiirteitä. Asiakasanalyysin on oltava yrityksen strategiaa tukevaa ja siinä käytettyjen menetelmien on oltava luotettavia. (Hesso 2015, 35.) Lisäksi Hesso kirjoittaa, että asiakkaalla on jokin tarve, jonka takia palvelua tuotetaan. Asiakasanalyysin avulla selvitetään asiakkaan kokeman lisäarvo ja tämän avulla voidaan luoda kilpailustrategia, joka sopii olosuhteisiin. (Hesso 2015, 50-51.)

Hesson mukaan asiakasanalyysissä arvioidaan mahdollista palvelun kysyntää, olemassa olevaa kysyntää, ostomääriä sekä asiakkaan ostokäyttäytymistä ja kartoitetaan strategisesti tärkeiden asiakkaiden tarpeita. Sen avulla saadaan vastaus siihen, mitä asiakas arvostaa ja miten luodaan lisäarvoa tuottava lisäpalvelu. Asiakastarpeiden analyysissä ei

ole järkevää listata kaikkia palvelun ominaisuuksia vaan hyvä analyysi paljastaa ne palvelun osa-alueet, jotka luovat asiakkaalle eniten lisäarvoa. (Hesso 2015, 51-52.)

Asiakasanalyysin perusteella tehdään segmentointi, jonka perusteella valitaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti optimaalisin kohderyhmä tai kohderyhmät. Näille ryhmille kohdistetaan yrityksen markkinointitoimenpiteet. (Hesso 2015, 93-95.) Pitkäaikaiset ja kannattavat asiakkaat varmistavat yrityksen perustulon (Mertniemi & Ylönen 2009, 27).

Mertniemi & Ylönen kehottavat myös miettimään minkälainen on yrityksen tyypillinen asiakas ja minkälaisia asiakasryhmiä yrityksellä on. Esimerkiksi mikä on asiakasryhmien ikä, tulotaso, ammatti, perhetyyppi ja harrastukset. Ketkä asiakasryhmistä ovat tärkeimpiä sekä onko tiedossa mihin asiakkaan ostopäätös perustuu ja miksi juuri asiakas valitsisi yrityksen palvelun ja mitä lisäarvoa asiakas saa palvelusta. (Mertniemi & Ylönen 2009, 27.)

4.6 Markkinan analyysi (markkinoiden laajuus)

Markkina-analyysin termin alle voisi laittaa myös asiakas- sekä kilpailija-analyysin, mutta ne ovat eriteltynä tähän opinnäytetyöhön omiksi osikseen markkina-analyysin rinnalle. Tässä kohtaa keskitytään enemmän markkinoiden laajuuden analysointiin. Lisäksi SWOT- ja PESTEL-analyysseissä on myös markkina-analyysin elementtejä. Markkinointia ja markkinointiviestintää on enemmän kuvattuna luvussa 4.7.1. Markkinointi ja myyntitoimenpiteiden valinta.

Ennakointi ja tulevaisuuteen tähtääminen ovat osa markkinointijohtamista. Tulevaisuuden kehityksen suunnat ovat usein jo nähtävillä ennen yleistä käsitystä. Toimintaympäristöä seuraamalla pyritään vastaamaan muuttuviin kilpailuasetelmiin sekä asiakaskentän haasteisiin. Tehtävien päätösten tueksi yritykset hankkivatkin tietoa markkinatutkimuksilla. (Jylhä & Viitala 2013, 71.)

Jylhä & Viitala täsmentää, että markkinoilla voidaan tarkoittaa markkina-aluetta, joka voi olla esimerkiksi maantieteellinen alue taikka esimerkiksi Internetiä, joka on globaali markkina-alue. Liiketaloudessa markkinoilla usein tarkoitetaan mahdollisia asiakkaita, joille yritys tarjoaa palveluitaan. (Jylhä & Viitala 2013, 81.)

Yrittäjyyden alun onnistumiseen vaikuttaa markkinatilanne. Kasvaville markkinoille on helppompaa mennä kuin jo kypsille markkinoille. Markkinoilla saattaa olla myös tilaa, jos vanha yritys on lopettanut tai olemassa olevat yritykset eivät pysty vastaamaan asiakastarpeisiin.

Uudella yrityksellä saattaa olla myös kilpailuetu, joka helpottaa markkinoille pääsyä. Kilpailuetuja voivat olla imago, halvempi palvelu, tehokkaampi myyntiorganisaatio taikka selvästi parempi palvelu. Aloittavan yrittäjän tulee tutustua markkinoilla oleviin yrityksiin, palveluihin sekä hinnoitteluun. (Mertniemi & Ylönen 2009, 30.)

Uusyrityskeskuksen (2019 17) mukaan liiketoimintasuunnitelmassa on markkina-analyysissä pohdittavia asioita ovat markkinoiden asiakasmäärät ja kilpailutilanne sekä markkinoiden tulevaisuus ja kehitys. Huomioon pitää ottaa mille maantieteellisille markkinoille on menossa. Onko kyseessä kotimaan, Euroopan vai kansainväliset markkinat. Pohdittavaksi tulee myös voiko toiminta laajentua muualle myöhemmin ja millä keinoin se voisi tapahtua. Myös markkinoiden esteet kuten säädökset, rajoitteet ja tullit tulee selvittää. (Uusyrityskeskus 2019 17.)

4.7 Keinot

Aloittavalle yritykselle on valittava juridinen muoto. Yrityksen on Suomessa jaettu kahteen ryhmään, joita ovat henkilö- ja pääomayritykset. Yhtiömuodon valinnassa tulee pohtia yrittäjän oikeudellista asemaa, verotusta sekä voitonjako- ja vastuunkantokysymyksiä. (Jylhä & Viitala 2013, 48.)

Jylhän & Viitalan mukaan yrityksen toiminta-ajatuksen, liikeidean ja strategian perusteella organisoidaan yrityksen käytännön toiminta. Päätös pitää tehdä millä resursseilla palvelua tuotetaan ja näiden avulla muotoutuvat yrityksen toiminnan sisältö, muoto ja rakenne. Päätökset pitävät sisällään mitä toimenpiteitä ja tehtäviä tarvitaan yhtiötoiminnan toteuttamiseen, minkälaisiin tehtäväkokonaisuuksiin tehtävät jaetaan, miten vastuut jaetaan ja miten järjestetään tarvittava yhteistyö ja koordinointi eri osapuolten kesken. (Jylhä & Viitala 2013, 160.)

Myös Hesso kirjoittaa, että palvelujen tuotannon määrittelyssä pohdittavaksi tulee minkälainen palvelu on kyseessä ja miten ja missä se tuotetaan, kuinka paljon palvelua tuotetaan ja ketkä tuottavat palvelua ja millä ehdoin. Huomioon tulee ottaa myös mitä järjestelmä-, tila- ja viranomaisvaatimuksia palvelun tuottamiseen liittyy sekä mitä asioita strategian näkökulmasta palvelutuotannossa pitää huomioida. (Hesso 2015, 157.)

Matkailualalla toimiminen on luvanvaraista toimintaa ja yrityksen, joka tarjoaa matkapaketteja sekä perii ennakkomaksuja on rekisteröidyttävä Kilpailu- ja kuluttajaviraston matkatoimistorekisteriin. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on asetettava toiminnalleen vakuus, joka kattaa asiakkaiden suorittamat ennakkomaksut ennen matkan alkua maksukyvyttö-

myys- ja konkurssitilanteissa. Jos matkapakettiin kuuluu asiakkaiden paluukuljetus, niin vakuuden on katettava myös paluukuljetuksesta aiheutuneet kustannukset vaikka ennakkomaksuja ei olisikaan peritty. (KKV N.d.)

4.7.1 Myynti ja markkinointitoimenpiteiden valinta

Kappaleessa käydään läpi markkinoinnissa huomioon otettavia asioita yleisellä tasolla sekä 4 P mallin avulla ja sen jälkeen vielä erikseen perehdytään tarkemmin markkinointiviestintään, koska se on yksi tärkeimmistä 4P-mallin elementeistä matkailualalla. Lisäksi lyhyesti kuvataan matkailualan markkinoinnissa huomioon otettavia lainsäädännöllisiä velvoitteita.

Palvelun myyminen edellyttää markkinointia. Liiketoimintasuunnitelman osa on markkinointisuunnitelman tekeminen, joka mahdollistaa tehokkaan markkinoinnin toteutuksen. Nykyinen markkinointi on monikanavaista ja toteutettavissa kustannustehokkaasti. Sen pitäisi olla puhuttelevaa ja tunteita herättävää. Nykyisin sosiaalinen media yhä enemmän on vaikuttava markkinointikanava sekä kuluttaja kuin yritysmarkkinoinnissakin. Joustavissa yrityksissä ymmärretään viestinnän ja markkinoinnin yhteys ja sen reagoiminen sähköisessä maailmassa on nopeaa. (Hesso 2015, 104.) Markkinoinnin suunnittelu tapahtuu pitkällä aikavälillä esimerkiksi vuosittain sekä toiminnallisesti esimerkiksi kausittain, kampanjoittain jne. (Hesso 2015, 107).

Markkinointiajattelu on suuntautumista markkinoiden ja asiakkaiden tarpeisiin. Se on jatkuvaa asiakastarpeiden huomioimista ja sen tarkoituksena on ymmärtää asiakasta ja sen tarpeita, jotta osataan tarjota parhaita mahdollisia ratkaisuja. (Jylhä & Viitala 2013, 82.)

Jylhä & Viitala muistuttaa, että tehokkaan markkinoinnin tuloksia ovatkin näkemys markkinoiden tarvitsemista palveluista ja perustellusti valitut asiakkaat. Heille luodaan haluttu tunnettuus sekä maine. Näin oikeat asiakkaat saadaan käyttämään oikeita palveluita ja tyytyväiset sekä pitkäaikaiset asiakkaat suosittelevat yrityksen palveluita edelleen. Markkinointi- ja myyntitavoitteet saavutetaan ja asiakassuhdeosaamista kehitetään jatkuvasti. (Jylhä & Viitala 2013, 84.)

Markkinoinnissa on otettava huomioon palvelun erityispiirteitä, joita ovat että se on aineeton sekä kaupankäynnissä ei tapahdu omistajuuden siirtoa. Palvelut myydään eri tavalla kuin tuote, eikä se ole käsin kosketeltavaa tai muilla aisteilla havainnoitavaa. Niitä ei voi varastoida, vaan ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palveluratkaisujen kuvaaminen on yrityksen markkinointia. Koska palvelua ei voida arvioida etukäteen kiinnittää asia-

kas huomioita palvelun näkyviin elementteihin kuten palvelukuvaukseen ja viestintään. (Jylhä & Viitala 2013, 106.)

Visit Finlandin mukaan tärkeitä huomioon otettavia seikkoja matkailuyrityksen markkinoinnissa on, että jos yritys haluaa menestyä, on palvelun oltava myynnissä mahdollisimman monissa kanavissa. Kuitenkin asiakkaalle on hyvä tarjota mahdollisuus varata palvelu suoraan yritykseltä. Syytä on kuitenkin huomioida, että mitä enemmän kauppaa käydään yrityksen omissa kanavissa, sitä enemmän markkinointiin, brändiin ja kauppapaikkaan on sijoitettava. Jos omien myyntikanavien merkitys lisääntyy, kasvaa sen suhteessa myös esittelymateriaalin ja myyntikanavien tarve. Kuitenkin mitä uniikimpi palvelu on, sitä vähemmän markkinointiin taas tarvitsee sijoittaa. (Visit Finland 2014, 6.)

Markkinointi on laaja alue ja sitä voi lähestyä esimerkiksi 4P-mallin avulla. Mallin 4P:tä ovat tuote/palvelu (product), hinnoittelu (price), jakelukanavat (place) sekä markkinointiviestintä (promotion). Tyytyväinen asiakas on yrityksen markkinoinnille tärkeää ja sitä on syytä tuoda esille. Matkailualalla muita huomionarvioisia asioita on, että matkailualan markkinointi kehittyy erittäin nopealla tahdilla. (Visit Finland 2014, 2.)

Palvelu, hinnoittelu, jakelukanavat ja viestintä vaikuttavat kaikki toisiinsa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että palvelua on turha markkinoida väärän kohderyhmän viestintäkanavissa tai palvelua on turha myydä kanavissa, joissa sen kohderyhmä on väärä. (Visit Finland 2014, 6.)

Kaikki markkinoinnin toimenpiteet ovat rakennettu **palvelun** (product) ympärille. Jos asiakas ostaa palvelun ja kuuluu kohderyhmään, hän kokee palvelusta lisäarvoa. (Hesso 2015, 110.) Palvelu on tärkeää muokata asiakkaan ja kohderyhmän mukaan. Lisäksi jakelukanavat asettavat palvelun sisällölle ja hinnalle omat vaatimuksensa. Palvelua suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon yrityksen strategia, jakelukanavat sekä suoramyynä. Ydin-toimintoja taikka palveluita matkailualalla voivat olla esimerkiksi majoitus, ruokailu, kokous- ja juhlatilat, oheispalvelut sekä kuljetus. (Visit Finland 2014, 10.)

Visit Finland muistuttaa, että matkailualalla voi olla järkevää verkostoitua. Sillä tarkoitetaan yhteistyötä, jonka avulla palvelua voidaan kehittää ja myydä. Yhteistyö hyödyttää kaikkia osapuolia ja jokaisella on oma rooli tai palvelu palveluketjussa. Palveluiden pake-toinnilla pystytään paremmin tuottamaan peruspalveluita sekä elämyksiä sisältäviä palveluita. Sen etuna on myös tuottavuuden parantuminen sekä eri kohderyhmien tarpeiden huomioon ottaminen sekä hintakilpailun välttäminen. (Visit Finland 2014, 10.)

Hinnan (price) avulla asiakas maksaa ostamastaan palvelusta ja yrityksen hinnoittelumetelmä kertoo, mihin valintoihin hinnat perustuvat. Voitto on menestyvän yrityksen edellytys ja tällöin kohderyhmän asiakas kokee myös lisäarvoa. (Hesso 2015, 113.)

Matkailualalla hinnoittelulla on erityisen suuri merkitys. Hinnoittelu on yksi kilpailukeino ja se ohjaa kauppaa, kehittää liiketoimintaa, kilpailua ja menestystä. Väärällä hinnoittelulla yritys voi myös pilata mahdollisuutensa markkinoilla. Matkailuala on vaihtuvien hinnoittelumallien edelläkävijä. (Visit Finland 2014, 29.) Hinnan ja asiakkaan kokeman hyödyn ei tulisi olla arvailujen varassa, vaan hinta tulisi asettaa niin, että se rohkaisee asiakasta tekemään ostopäätöksen ja asiakas kokee saavansa hyötyä ostoksesta. Hintoihin reagoidaan eri tavalla eri tilanteissa ja jos kaikki palvelut ovat paketoitu yhteen hintaan, voi hintamielikuva nousta liian korkeaksi. (Visit Finland 2014, 31.)

Visit Finlandin mukaan hinnoitteluesimerkkejä on monia. Matkailualan yleisiä hinnoitteluesimerkkejä ovat katetuottohinnoittelu, jakelutiehinnoittelu, dynaaminen eli muuttuva hinnoittelu sekä hintajohtajuus. (Visit Finland 2014, 32.)

Muita perinteisempiä hinnoittelumalleja myös Hesson mukaan ovat katetuottohinnoittelu, jossa tavoitteena on kattaa kaikki palvelun hinnan tuottamisesta syntyneet kustannukset. Jos yritys pyrkii toiminnallaan tuottamaan voittoa, myydään palvelut kustannuksia suuremmalla hinnalla. Omakustannusperusteisessa hinnoittelussa lasketaan palvelulle kaikki kustannukset tuottamisesta asiakkaan käyttöön saakka ja päälle lisätään voittomarginaali, jonka avulla yritys tuottaa voittoa. Markkinapohjaisessa hinnoittelussa palvelun hinta määräytyy markkinoiden hintatason perusteella. (Hesso 2015, 113-114.)

Palveluiden tulisi olla helposti **saatavilla** (place) ja asioinnin tulisi olla mutkatonta. Parhaimmillaan palvelu on oikeassa paikassa oikealla hetkellä. Saatavuus on hyvin tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa, koska jos saatavuus on heikkoa voivat muut yrityksen ponnistelut olla turhia. (Hesso 2015, 117.)

Jakelukanavat vaikuttavat Visit Finlandin mukaan suoraan matkailualan myyntiin, tulokseen kuin asiakaskuntaankin. Jakeluyhteistyö on matkanjärjestäjien, matkatoimistojen, online-matkatoimistojen ja liikenneyritysten yhteistyötä. Eri kanavat voivat myydä eri tavoin. Toisilla kanavilla myynti voi olla tasaista kuin taas toisella kanavalla myynti vaihtelee sesongeittain. Myös kohderyhmä vaikuttaa jakelukanavien valintaan ja eri kohderyhmillä voikin olla eri kanavat. Jakeluyhteistyön etuna on, että se kasvattaa myyntiä, tarjoaa näkyvyyttä, verkostot ovat yrityksen käytössä ja se yhdessä eri markkina-alueiden kanssa tasaavat kysynnän kausivaihteluita. (Visit Finlandin 2014, 47.)

Markkinointiviestinnän avulla palvelut saadaan asiakkaan tietoon ja luodaan kysyntää. Valittu strategia vaikuttaa myös markkinointiviestintään. Esimerkiksi fokusoituva yritys voi tehdä mainontaa, jonka sisällön ei tarvitse avautua muille kuin valitulle kohderyhmälle ja hinnalla kilpailevat yritykset korostavat mainonnassaan hintaa. Markkinointibudjetin ollessa rajallinen, sähköinen markkinointi mahdollistaa edullisen ja tehokkaan markkinointikanavan. Mainonnan pitää olla myös kohderyhmään soveltuvaa ja sen avulla asiakkaat kiinnostuvat yrityksestä ja sen palveluista. (Hesso 2015, 119-120.)

Markkinointi ympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Siitä huolimatta olennaista on miettiä mitä halutaan viestiä, miten, miksi ja kenelle. Online-kanavien merkitys kasvaa jatkuvasti ja sen tuottaminen on nykyisin edullisempaa ja se voidaan kohdentaa hyvin tarkasti. Kuitenkaan suoramarkkinointia ei kannata laiminlyödä, vaan oleellista on löytää yritykselle sopivat kanavat. (Visit Finland 2014, 65; 73.) Olennaista on myös kiinnittää huomiota yhtenäiseen ulkoasuun ja käytä esimerkiksi samanlaista logoa ja fonttia markkinointikanavasta riippumatta (Visit Finland 2014, 71).

Mertniemi & Ylönen (2009, 33) kehottaa miettimään liiketoimintasuunnitelmassa minkälaisia markkinointikeinoja yritys käyttää, miten myyntityö hoidetaan, miten palvelut hinnoitellaan ja miten markkinointi toteutetaan (itse vai ulkoistettuna). Matkapalveluiden markkinoinnissa on otettava huomioon lainsäädännön vaatimukset kuluttajansuojalain (561/2008) 2 luvun mukaisesti. Se kieltää muun muassa hyvän tavan vastaisen markkinoinnin sekä totuudenvastaisen ja harhaanjohtavan markkinoinnin.

4.7.2 Henkilöstö

Yrityksen menestys riippuu osaavasta henkilökunnasta. On tärkeää tunnistaa henkilöstö, jonka työpanos on toiminnan toteutukselle erittäin tärkeä. Asiakkaan kokema lisäarvo perustuu tähän osaamiseen. Pienessä yrityksessä tämä henkilö voi olla esimerkiksi yrittäjä itse, mutta liiketoiminnan kasvaessa on löydettävä työntekijöitä tai liiketoimintakumppaneita, jotka pystyvät samaan arvonluontiin. Tärkeää on myös pohtia mitkä toiminnot voidaan ulkoistaa ja mikä osaaminen pidetään yrityksellä itsellään. Esimerkki ulkoistetusta palvelusta voi olla esimerkiksi tilitoimistopalvelut. (Hesso 2015, 158-159.)

Henkilöstösuunnitelma perustuu liiketoimintasuunnitelmassa Hesson mukaan yrityksen strategiaan. Pohdittavia asioita aloittavalla yrittäjällä on nykyisen henkilöstön määrä ja kustannukset, työsuhteiden muoto, osaaminen sekä työhyvinvointi. Yrityksen kehittymisen myötä pohdittavaksi tulee tulevan henkilöstön määrä sekä osaamisen, työhyvinvoinnin kehittäminen sekä henkilöstökustannusten määrä. (Hesso 2015, 161.) Mertniemi & Ylö-

nen (2009, 33) kehottaa miettimään liiketoimintasuunnitelmassa kuinka monta omistajaa yrityksessä on, tarvitaanko palveluiden tuottamiseen työvoimaa, palkataanko vakituisia tai määräaikaista työntekijöitä vai käytetäänkö alihankkijoita ja vuokratyövoimaa palvelutuo-
tannossa.

4.7.3 Talouden suunnittelu

Yritys tarvitsee aloittaakseen pääomaa. Sen mahdollistavat yrityksen omistajat ja sijoittajat. Yrityksen kasvaessa pääomantarve saattaa kasvaa myös, jos sitä ei pystytä kerryttämään yrityksen voittovaroista. Silloin saatetaan tarvita yrityksen ulkopuoleisia sijoittajia. (Jylhä & Viitala 2013, 46.)

Yrityksen alkuvaiheissa rahoitusta tarvitaan Jylhän & Viitalan mukaan omaan pääomaan, mahdollisiin tiloihin ja laitteisiin sekä välineisiin ja käyttöpääomaan eli yrityksen juokseviin maksuihin. Rahoitusta voidaan järjestää yrittäjältä itseltään, lähipiiristä, pankeilta, rahoitusyhtiöiltä, riskirahoittajilta sekä julkisilta rahoitusorganisaatioilta. Rahoituksen riittävyyden kannalta keskeistä on pohtia kuinka pian asiakkailta alkaa kertymään tulorahoitusta, kuinka paljon rahoitusta tarvitaan muilta lähteiltä, mikä on lainan korkotasoa ja millä suunnitelmalla laina maksetaan takaisin sekä minkälaisia vakuuksia lainarahalle tarvitaan. Aloitava yrittäjä voi hakea myös erilaisia avustuksia muun muassa työvoimahallinnolta. (Jylhä & Viitala 2013, 47.)

Pitkällä aikavälillä yrityksen toiminnan on tuotettava voittoa eli olla kannattavaa. Useimmiten uuden liiketoiminnan aloittaessa toiminta ei ole heti kannattavaa. Saattaa myös olla, että toiset tuoteryhmät ovat kannattavampia kuin toiset. Omien toimintaedellytysten lisäksi kannattavuuteen vaikuttavat myös yrityksen ulkopuoliset tekijät. Pelkistetysti liiketoiminnan kannattavuus on $\text{tuotot} - \text{kustannukset} = \text{voitto}$. (Jylhä & Viitala 2013, 258.) Etenkin matkailualalla yrityksen ulkopuolisilla tekijöillä on suuri vaikutus palvelun kannattavuuteen ja esimerkiksi kohteen yleinen turvallisuustilanne voi vaikuttaa matkan ostohalukkuuteen.

Hesson mukaan kriittinen piste on hyvä määritellä palveluille ja sen avulla myös voidaan yrityksen kulurakennetta hahmotella. Kriittinen piste kertoo milloin yritystoiminta muuttuu kannattavaksi. Se kertoo myös sen milloin yrityksen toiminta muuttuu kannattavaksi. Tämän avulla saadaan myös selville se, mikä pitäisi olla kannattavan liikevaihdon määrä. Laskelma kertoo myös hyvin mikä on palvelukohtainen kustannusrakenne ja se valmista tulosbudjetin tai toisin sanoen kannattavuuslaskelman tekoon. (Hesson 166-168.)

Tulosbudjetti taikka kannattavuuslaskelma on hahmotelma tulevan tilikauden tuotoista ja kuluista. Se kertoo kuinka yritys aikoo saavuttaa tavoitteensa ja kannattavan liiketoiminnan toteuttamisen. Liiketoimintasuunnitelmissa yleisin lähestymistapa tulosbudjettiin tai kannattavuuslaskelmaan on nollapohjabudjetti. (Hesso 2015, 170-171.) Liitteessä 2 on esimerkki laskelman tekemisestä.

Myös Uusyrityskeskus on antanut oman mallinsa kannattavuuden laskemiseen. Laskelma kertoo kuinka paljon palvelua pitää myydä, jotta toiminta on kannattavaa. Laskelman avulla saa myös selville myyntimäärän, hintojen- ja kustannusten yhdistelmän, joka tuottaa halutun liiketoiminnan tuloksen. (Uusyrityskeskus 2019, 19.)

Investointilaskelmassa tai toisin sanoen **rahoituslaskelmassa** mietitään kuinka paljon rahaa tarvitaan yrityksen perustamiseen ja alkuvaiheen käynnistämiseen. Sen avulla suunnitellaan toiminnan rahoituksen tarvetta. (Mertniemi & Ylönen 2009, 36). Investointien avulla mahdollistetaan toiminnan kasvua ja ne vaativat rahaa (Hesso 2015, 172). Rahoituslaskelma esimerkki löytyy liitteenä 1.

Investointi- tai rahoituslaskelmassa selvitetään rahan tarve ja rahoituslähteet. Siinä kerrotaan investoinnit ja hankinnat, joita tarvitaan yrityksen käynnistämiseksi. Myös huomioon voi ottaa niitä kiinteitä kuluja, jotka tulee suorittaa ennen kuin yritykseen virtaa rahaa. Näitä voivat olla esimerkiksi palkat. (Uusyrityskeskus 2019, 18.) Rahanlähteitä on jo kuvattu tämän luvun alussa.

Kassavirtalaskelmassa on arvio yrityksen tulevasta kassatilanteesta. Siinä on otettu huomioon kassaan ja kassasta maksut. Laskelmassa tulee ottaa huomioon saatavien ja kulujen ajallinen eroavaisuus ja se kertoo kuinka tulorahoitus riittää kuukausitasolla kattamaan kassasta lähtevät maksut. Kassavirtaa suunnitellessa yrityksen on hyvä miettiä miten pystyisi nopeuttamaan kassaan maksua ja taas toisaalta saada lisää maksuaikaa kassasta maksuihin. (Hesso 2015, 172.) Kassavirtalaskelmaesimerkki löytyy liitteestä 3.

KKV:n tiedonannon mukaan matkailualan yrityksissä taloutta suunnitellessa on otettava huomioon lakisääteisen vakuuden asettaminen. Vakuuden määrä vaihtelee ryhmäkoon, matkan keston, maantieteellisen sijainnin, matkustusmuodon sekä asiakkaalta kerätyn ennakkomaksun mukaan. Esimerkiksi, jos koko matkapaketti peritään ennakkoon, tulee vakuudeksi asettaa koko ennakkomaksu. Lisäksi konkurssitilanteessa, jolloin matkanjärjestäjä ei itse pysty vastaamaan asiakkaidensa paluukuljetuksesta maksetaan vakuus. Esimerkiksi 20 henkilön paluukuljetus Euroopasta Suomeen viikon kestäväällä matkalla on noin 5 000 euroa. Paluukuljetuksille asetettavan vakuuden laskee kilpailu- ja kuluttajavi-

rasto pyydettyäessä, eikä laskentakaavoja tämän hetkisen tiedon mukaan tulla julkaisemaan KKV:n sivuilla. Kuitenkin tarkempaa ohjeistusta vakuuksista ja niiden laskemisesta on tulossa KKV:n internetsivuille. (KKV 15.10.2019.)

Uuden yrittäjän osalta vakuuden tarkistus suoritetaan puolen vuoden päästä rekisteröitymisestä. Vakuutta voidaan laskea tai korottaa sen mukaan miten myyntimäärät ovat täytyneet. Jos yrittäjä itse huomaa rekisteröinnin jälkeen myyntiensä kasvaneen, jolloin myös vakuus ei enää riitä, pitää siitä ilmoittaa kilpailu- ja kuluttajavirastoon, jolloin he laskevat vakuuden uudestaan vastaamaan suurempaa myyntiä. (KKV 15.10.2019.)

4.8 Riskien arviointi

Yritystoimintaan liittyy riskejä. Ne voivat olla turvallisuuteen, talouteen tai toiminnallisia epävarmuustekijöitä. Yrityksen perustamisvaiheessa näihin on hyvä varautua. Riskienhallinta on ennakoivaa ja suunnitelmallista toimintaa mahdollisista riskeistä aiheutuvien vahinkojen vähentämiseksi. Se on riskien tunnistamista ja niihin varautumista ja niitä ei saada ikinä kokonaan poistetuksi. Niitä on kuitenkin mahdollisuus pienentää hyvällä suunnittelulla. (Jylhä & Viitala 2013, 286-287.)

Riskienhallinnassa on kolme vaihetta, joita ovat riskien tunnistaminen, niiden analysointi sekä riskienhallintakeinojen täsmentäminen (Jylhä & Viitala 2013, 288). Uusyrityskeskus (2019, 21) on jakanut riskienhallinnan seitsemään eri osioon, joita ovat tavoitteiden asettanta, riskien määrittely, menestystekijöiden määrittely, riskien arviointi, toimintasuunnitelman tekeminen, toimintasuunnitelman toteuttaminen sekä tarkkailu ja arviointi.

Uusyrityskeskus muistuttaa, että riskit ovat yrityksessä vahingon mahdollisuuksia ja niitä täytyy hallita. Ne voivat olla myös mahdollisuus ja niitä pitää olla valmis ottamaan menestyäkseen yrittäjänä. Liiketoiminnan riskejä voivat olla esimerkiksi liikeriskejä, sopimus- ja vastuuriskejä, palveluun liittyviä riskejä, ympäristöriskejä, keskeytysriskejä jne. Riskejä voi luokitella monella eri tavalla. Ne voidaan jakaa strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin. (Uusyrityskeskus 2019, 21.)

Yleisesti tyypillisiä liiketoiminnan riskejä ovat Hesson mukaan asiakkaiden maksuvaikeudet, palvelun toimitusvaikeudet, kannattavuuden äkillinen huonontuminen, kilpailijoiden toiminta sekä taloudellisen ympäristön muutokset. Vahinkoriskit kohdistuvat yrityksen tiettyyn toimintaan kuten omaisuuteen, rikoksiin, keskeytyksiin tai riippuvuuksiin, vahingonkorvauksiin tai henkilöstöön. Riskit kuuluvat osaksi yritystoimintaan ja osan niistä yritys

kantaa itse. Osa riskeistä voidaan taas siirtää toisten vastuulle vakuutusten tai sopimusten kautta. (Hesso 2015, 180-181.)

Vastuullista liiketoimintaa käsitellään tässä luvussa, koska sillä on merkittävä vaikutus asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja matkustamisen sekä matkapalveluyritysten vastuullisuudesta on paljon käyty keskustelua viimeaikoina. Vastuullisuus sisältää myös merkittäviä riskejä matkailualalla.

Jylhän & Viitalan mukaan vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa ympäristö-, sosiaalisen ja taloudellisen tasapainoista huomioonottamista yrityksen liiketoiminnassa. Sen lähtökohtana on, että yrityksellä on muitakin tehtäviä kuin tuottaa maksimaalista voittoa omistajilleen. Vastuullisuus tukee liiketoimintaa ja siihen liittyy yhteiskunnan muutostrendi, jossa kuluttajat vaativat entistä enemmän yrityksiltä vastuullisuutta. Vastuullisuus voi lisätä yrityksen kilpailukykyä ja lisätä näin myös voittoa ja se on parhaimmillaan yrityksen liiketoimintaa täydentävää toimintaa. (Jylhä & Viitala 2013, 293.)

Kestävässä matkailussa matkailun negatiivisia vaikutuksia pyritään minimoimaan ja positiivisia vaikutuksia pyritään maksimoimaan. Eniten päästöjä aiheuttaa ns. rikkaiden maiden asukkaiden matkustamisesta. Lentomatkailu on olennainen osa päästöjen syntymistä ja loput syntyvät erialisten palveluiden käytöstä. Lentoliikennealan yhtenä tavoitteena onkin vähentää päästöjä 1,5 prosentilla vuoteen 2020 mennessä. (TEM 2019, 38.)

Vastuullisuus ja kestävien arvojen vaikutus vaikuttaa TEM:in mukaan kasvavasti matkailijoiden ostopäätöksiin. Lisäksi yhteistyökumppanit ja verkostot ovat asettaneet palveluiden tuottajille vaatimuksia vastuullisesta toiminnasta. Ennakoidaankin, että vastuullisesti toimiva matkailualan yritys tulee tulevaisuudessa olemaan menestyvä. Myös vastuullisesti toimivien yritysten asiakastyytyväisyys sekä laatutaso ovat parempia kuin muilla. (TEM 2019, 38.)

Vastuullinen toiminta aiheuttaa myös kustannussäästöjä esimerkiksi energian tai vedenkulutuksen vähentyessä. Matkustajat arvostavat erityisesti paikallisten tuotteiden ja palveluiden käyttöä, paikallista työllistämistä, kulttuurin vaalimista sekä vesistön huomioimista. Puhdas toimintaympäristö luo kilpailuvaltin, mutta myös asettaa velvollisuuden sen suojeleluun ja säilyttämiseen. (TEM 2019, 38-39.)

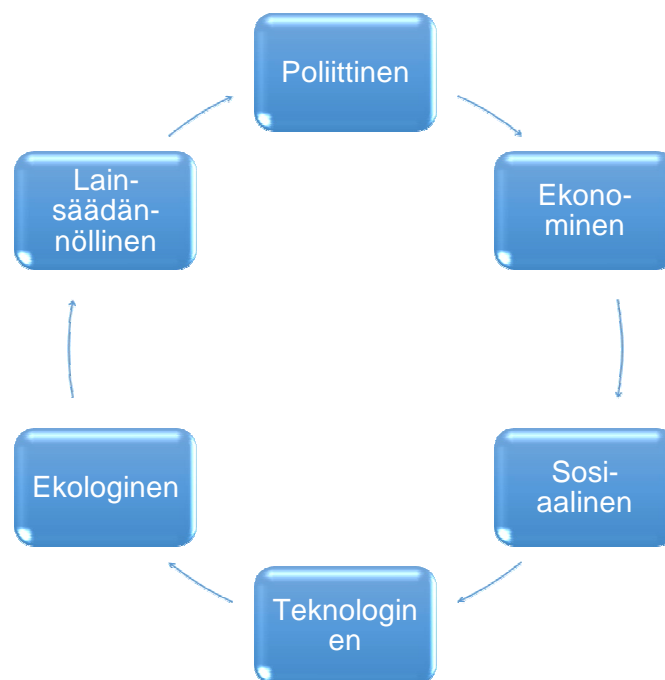
Matkailuun ja matkailuyrityksiin vaikuttavia turvallisuustekijöitä on käsitelty seuraavassa luvussa PESTEL analyysin yhteydessä.

4.9 SWOT ja PESTEL analyysi

Yrityksen suunnittelussa erilaiset analyysit ovat tärkeitä. Analyysejä voidaan tehdä yrityksen sisäisestä tehokkuudesta sekä ulkoisesta lähtötoimintaympäristöstä ja laajasta mikroympäristöstä. Yrityksen on arvioitava näitä tekijöitä ja analysoimaan niiden vaikutuksia yritystoimintaansa. Toimintaympäristön tekijöitä ovat esimerkiksi taloudelliset, poliittiset, lainsäädännölliset, teknologiset, kilpailulliset, sosiaaliset ja kulttuuri-, eettiset ja ekologiset tekijät sekä globalisaatio ja trendit ja megatrendit. (Jylhä & Viitala 2013, 39.) Trendejä ja megatrendejä on jo käsitelty luvussa 2.3. Matkailun trendit.

PESTEL

Matkailun kehittymiseen vaikuttavat olennaisesti poliittiset (political), taloudelliset/ekonomiset (economic), yhteiskunnalliset/sosiaaliset (social), teknologiset (Technological), ympäristölliset/ekologiset (environmental) sekä lainsäädännölliset (legal) tekijät. PESTEL analyysin (kuva 5) avulla on mahdollista tarkastella matkailualaan vaikuttavia tekijöitä useasta eri näkökulmasta ja sen avulla voidaan arvioida eri tekijöiden vaikutusta matkailuun. Ilmiöiden tunnistaminen asettaa reunaehdot yritystoiminnalle, mutta se voi myös mahdollistaa merkittävän kilpailuedun. (TEM 2019, 44-45; TEM 2014, 20.)



Kuva 5. PESTEL-analyysin elementit (TEM 2019, 45)

Poliittiset tekijät vaikuttavat monella eri tavalla matkailualaan. Sillä käsitetään lait, valtion virastot ja vaikutteet, jotka vaikuttavat organisaatioihin sekä myös yksilöihin. Hallitus vaikuttaa kaikkiin matkailualan toimintoihin ja tulevan matkailualan sääntelyn odotetaan

kasvavan. Mitä monimutkaisempi palvelu on kyseessä, sitä enemmän siihen sisältyy sääntelyä. Sääntelyn avulla kuluttajia halutaan suojata sopimattomalta liiketoiminnalta. (Kotler & co 2017, 125-126.)

Taloudelliset tekijät vaikuttavat ostovoimaan ja kulutustottumuksiin. Taloudellisten tekijöiden arviointiin on otettava huomioon kulutustottumusten lisäksi myös muutokset maailmanmarkkinoilla. Kolmen viime vuosikymmenen aikana rikkaat ovat rikastuneet yhä enemmän ja keskiluokka on vähentynyt. Lisäksi köyhät ovat myös pysyneet köyhinä. (Kotler & co 2017, 122–123.)

Sosiaaliset tekijät tunnetaan myös nimellä sosiokulttuuriset tekijät. Ne käsittävät alueet, joihin liittyy väestön yhteiset asenteet ja uskomukset. Näitä tekijöitä ovat väestönkasvu, ikäjakauma, terveystietoisuus, ura-asenteet jne. Nämä tekijät ovat erityisen kiinnostavia yritykselle, koska niillä on suora vaikutus markkinoijien asiakasymmärrykseen. (Professional Academy N.d.) Globaalilla demografisella ympäristöllä on suuri vaikutus sekä matkailuun että kulttuuritekijöihin (Kotler & co 2017, 117; 127).

Teknologiset tekijät ovat muuttaneet matkailua suuresti ja se on mahdollistanut pääsyn Internetiin melkein missä vain. Tämä luo myös monia mahdollisuuksia matkailualalle ja on esimerkiksi antanut mahdollisuuden asiakaspalvelun siirtämiseen suurelta osin Internetiin. (Kotler & co 2017, 124–125). Teknologia on mahdollistanut uusia tapoja tuottaa palveluita, jakaa niitä uusissa kanavissa sekä luonut uusia tapoja kommunikoida asiakaskohderyhmän kanssa (Professional Academy N.d.).

Ympäristötekijät ovat erittäin tärkeä osa matkailua ja ympäristötietoisuus kasvaa jatkuvasti. Ilman pilaantuminen sekä puhtaan veden ja elintarvikkeiden saatavuus vaikeutuvat monissa maissa. Uusiutuvia luonnonvaroja, kuten metsiä ja ruokaa, tulisi käyttää viisaasti. (Kotler & co 2017, 123–124). Näiden tekijöiden arvostus on noussut viimeisen 15 vuoden aikana merkittävästi ja yhä useammat kuluttajat vaativatkin ostamansa palvelun olevan tuotettu eettisesti ja mahdollisuuksien mukaan kestävästi (Professional Academy N.d.).

Lainsäädännöllisiin tekijöihin kuuluvat terveys ja turvallisuus, yhtäläiset mahdollisuudet, mainostandardit, kuluttajien oikeudet ja lait, palveluiden merkinnät ja turvallisuus. On selvää, että yritysten on tiedettävä lainsäädännön rajat. Jos organisaatio käy kauppaa maailmanlaajuisesti, on vaikeaa tehdä oikein, sillä jokaisella maalla on omat säännöt ja määräyksensä. (Professional Academy N.d.)

SWOT

Liikeidean muotoilemiseen soveltuu SWOT-analyysi (kuva 6). Sen ideana on luoda tilanearvio suunnitelmien perusteiksi. Sen avulla voidaan tarkastella yrityksen ulkopuolisia ja sisäisiä tekijöitä ja voimia. SWOT lyhenne tulee englannin kielisistä sanoista strenghts eli vahvuudet, weakness eli heikkoudet, opportunities eli mahdollisuudet ja threats eli uhat. Analyysissä vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä ja mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen ulkopuolisia sekä tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvia asioita. (Jylhä & Viitala 2013, 44; Mertniemi & Ylönen 2009.)

SWOT on yleisesti käytetty liiketoiminnan analyysimenetelmä ja se sopii käytettäväksi kaikissa yritysmuodoissa. Taulukon yläosassa on nykytila yrityksen sisäisistä asioista ja alaosassa tulevaisuus ja liiketoimintaympäristön asioita. Taulukon voi myös jaotella niin, että vasemmalla puolella ovat myönteiset asiat ja oikealla puolella ovat haasteet. (Uusyrityskeskus 2019, 21.)



Kuva 6. SWOT-analyysi esimerkki (mukaillen Jylhä & Viitala 2013, 44)

SWOT-analyysin lopputuloksen on toimenpidemäärittely missä pyritään muuttamaan heikkoudet ja uhat mahdollisuuksiksi. Lisäksi pelkkä osioiden kirjaaminen ei auta, vaan analyysiin tulisi kirjata myös johtopäätökset. (Jylhä & Viitala 2013, 44.) Myös Hesso kirjoittaa, että hyvä analyysi sisältää ratkaisuja analyysin pohjalta. Lisäksi ratkaisujen tulisi olla yhteensopivia yrityksen strategian kanssa. (Hesso 2015, 72.)

5 Oman matkailuliiketoimintasuunnitelman tekeminen

Tässä kappaleessa olen kuvannut miten tein liiketoimintasuunnitelmani hyödyntäen tietoperustaan keräämääni aineistoa. Lisäksi olen kuvannut kuinka liiketoimintasuunnitelman tekeminen rytmittyi tietoperustan kokoamisen kanssa.

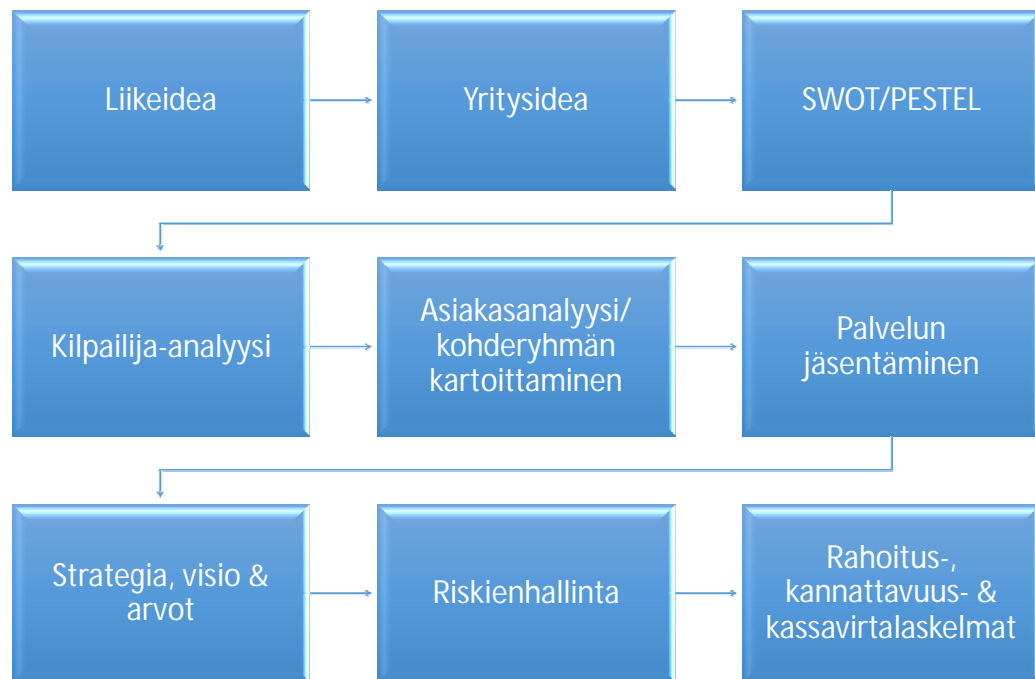
Aloitin oman yrityksen suunnittelun jo ennen opinnäytetyön tekemistä ja koko opiskeluni ajan peilasin oppimaani mahdollisen oman matkailualan yritykseni perustamiseen. Liikeideasta oli erilaisia hahmotelmia ja variaatioita olemassa siis jo kokolailla iso nippu ennen opinnäytetyön kirjoittamista. Suurimpana kompastuskivenä itselläni oli tiedon hajanaisuus liiketoimintasuunnitelmasta etenkin matkailualalta. Ajatus tiedon keräämiseksi yhteen paikkaan ottaen huomioon matkanjärjestäjän näkökulman oli ydinajatus opinnäytetyön tekemiselle oman liiketoimintasuunnitelman tekemisen rinnalla. Joitakin opinnäytetöitä löysin, jossa oli joitakin osioita matkanjärjestäjän liiketoimintasuunnitelmasta, mutta mielestäni nämä olivat hyvin ylätasolla taikka sisälsivät vanhentunutta tietoa, koska lainsäädäntö on muuttunut hiljattain.

Oman liiketoimintasuunnitelman tekeminen ei edennyt järjestelmällisesti vaan tein eri vaiheita siinä järjestyksessä kuin koin sen olevan oman etenemisen kannalta järkevintä. Etenemistä olen kuvannut kuvassa 7.

Ensimmäiseksi olemassa oli hahmotelma palvelusta, jota kirkastin kohti yritysidea. Yrityksen strategiasta, visiosta ja arvoista oli koko ajan jo jonkinlainen kuva myös. Strategia täsmentyi erilaisten analyysien myötä. Analyysit kilpailijoista, markkinoista, asiakkaista ja kohteesta sekä tulevaisuuden matkailun näkymät sekä muut analyysit tein jo liiketoimintasuunnitelman aluksi. Analyyseissä hyödynsin paljon erilaisia matkailualan lähteitä. Niistä tärkeimpiä olivat erilaisten matkailualan maailmanlaajuisten organisaatioiden tekemät tutkimukset matkailun kehityksestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi analyyseissä käytin paljon kohdemaata käsittelevää aineistoa samoista lähteistä sekä maan omista julkaisuista ja tutkimuksista. Lisäksi kuluttaja-analyysissä käytin sekä kansainvälisiä että kotimaisia lähteitä. Kohderyhmän ostos- ja kuluttajakäyttäytymisestä suoria kotimaisia lähteitä ei kaikilta osin ollut käytettävissä, jolloin lähteiksi valikoitui kansainvälisiä tutkimuksia.

Etenemisjärjestys oli minulle sopiva siksi, että sain tarkempaa tietoa siitä minkälaisessa ympäristössä yritys tulisi toimimaan ja mitkä mahdollisesti olisivat yrityksen menestymisen mahdollisuudet. Tämän myötä löysin myös kilpailuetuja ja aloin uskomaan enemmän yritysideaan. Jos tässä vaiheessa olisin huomannut toimintaympäristön olevan liian haas-

teellinen, olisi liiketoimintasuunnitelman tekemisestä todennäköisesti tullut hankalampaa, koska en olisi enää itse uskonut yritystoiminnan onnistumiseen.



Kuva 7. Liiketoimintasuunnitelman etenemisen päävaiheet

Liiketoimintasuunnitelman tein useita eri malleja yhdistelemällä ja käyttämällä eri työkaluja apuna muun muassa OnnistuYrittjänä.fi palvelussa. Kävin myös tutkimassa Suomi.fi palvelun tarjoamia liiketoimintasuunnitelma työkaluja. Kuitenkaan mikään työkaluista ei suoranaisesti mielestäni kattanut sellaista suunnitelmaa, jonka halusin tehdä. Siksi päädyin tekemään liiketoimintasuunnitelman yhdistelemällä erilaisia malleja, joita hyödynsin omassa liiketoimintasuunnitelmassani sekä tietoperustassa. Tietoperustassa tärkeänä pidin muotoilla liiketoimintasuunnitelman mallin palvelemaan etenkin matkanjärjestäjille tehtävää liiketoimintasuunnitelmaa.

Eniten ehkä oma liiketoimintasuunnitelmani mukailee Uusyrityskeskuksen malleja, joihin olen ottanut mukaan muita elementtejä muista liiketoimintasuunnitelmista. Lisäksi lisäsin omaan suunnitelmaani muutaman alakohdan, jotka koin tärkeäksi, mutta jotka eivät löyty t tietoperustasta. Jätin nämä kohdat pois tietoperustasta, jotta siitä ei olisi tullut epäjohdonmukainen ja aiheuttanut tietoperustan rajausongelmia.

Oman liiketoimintasuunnitelman rungoksi muodostui seuraavanlainen:

- 1 Liikeidean kuvaus
- 2 Oman osaamisen kuvaus
- 3 Palvelutuotteen kuvaus
 - 3.1 Palvelu
 - 3.2 Palvelukuvaus
 - 3.3 Kohdemaata
 - 3.3.1 Kohteen tarkempi kuvaus
- 4 Asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet
 - 4.1 Vaeltajat
 - 4.2 Laskettelijat/lumilautailijat
 - 4.3 Asiakasmäärät ja asiakastarpeet
- 5 Strategia, visio ja arvot
- 6 Toimiala ja markkinatilanne
- 7 Kilpailutilanne
- 8 Keinot
 - 8.1 Myynti ja markkinointitoimenpiteiden valinta
 - 8.1.1 Palvelu (product)
 - 8.1.2 Hinta (price)
 - 8.1.3 Saatavuus (place)
 - 8.1.4 Markkinointi (promotion)
 - 8.1.5 AIDA
 - 8.2 Henkilöstö
 - 8.3 Talouden suunnittelu
 - 8.3.1 Rahoituslaskelma
 - 8.3.2 Kannattavuuslaskelma
 - 8.3.3 Kassavirtalaskelma
- 9 Riskien arviointi
- 10 PESTEL ja SWOT analyysit
 - 10.1 PESTEL
 - 10.2 SWOT analyysi

Liikeidean kuvauksessa kuvasin liikeidean ja kiteytin liikeidean, jotta ajatus yrityksestä ja sen toiminnasta käy selville. Myös tietoperustan mukaan liiketoimintasuunnitelma alkaa yritys- ja liikeideasta, josta kerrotaan mitä yritys tuottaa, kenelle tuotetaan ja miten palvelua tuotetaan.

Oman osaamisen kuvauksen otin mukaan omaan liiketoimintasuunnitelmaani Uusyrityskeskuksen mallin mukaan. Kuitenkaan muissa liiketoimintamalleissa ei oman osaamisen kuvausta ole ollut, joten jätin tämän osion pois tietoperustasta.

Palvelutuotteen kuvauksessa kuvattiin tarkemmin palvelun idea ja minkälaisista elementeistä palvelu koostuu. Tämä on mielestäni yksi liiketoimintasuunnitelman keskeisimmistä elementeistä. Etenkin kun palveluita on monia ja ne koostuu erilaisista elementeistä oli mielestäni palvelun tarkempi kuvaus paikallaan. Myös muissakin matkailualan liiketoimintasuunnitelmissa tämä on keskeinen elementti kirkastamaan kokonaiskuvaa tarjottavista palveluista. Palvelun määrittelyn halusin tehdä omana osionaan, jotta se kirkasti kuvaa

palvelusta ja siihen liittyvistä elementeistä. Palveluiden määrittely olisi ollut mahdollista tehdä myös liikeidean kuvaksen yhteydessä.

Asiakkaat ja asiakkaiden tarpeiden määrittäminen oli erittäin tärkeä osa suunnitelmaa ja jokaisessa mallissa tämä sisältyy suunnitelmaan. Etenkin matkailualan tulevaisuuden tekijät olivat olennaisessa osassa kilpailuedun löytämisessä ja tarjottavan palvelun tarjoamisen peilaamisessa tuottavan palvelun ominaisuuksiin sekä tulevaisuuden asiakaskäyttämiseen. Matkailun trendit auttoivat myös ymmärtämään elementtejä, joita tulevaisuudessa asiakkaat arvostavat ja joita olisi hyvä ottaa mukaan palvelun tarjoamisessa kilpailuedun saavuttamiseksi, mutta myös palvelun pitkän tähtäimen elinkelpoisuuden kannalta.

Strategia, visio ja arvot olivat osio joita ei juurikaan liiketoimintasuunnitelmassa korostettu, mutta mielestäni ovat erittäin iso osa liiketoimintasuunnitelmaa ja ohjaa perustettavaa yritystä. Tästä syystä sisällytin sen myös tietoperustaan. Strategian avulla kuvasin liiketoimintasuunnitelmassani yrityksen toiminta-ajatuksen, sen tärkeimmät valinnat ja suunnitelman miten markkinoilla selvittää ja mikä on yrityksen toimintamalli. Kuvasin myös vision, jonka avulla tavoitteisiin tähdätään. Strategian avulla tein tietoisien valinnan mitkä ovat perustettavan yrityksen kilpailukeinot ja mikä on sen asema markkinoilla.

Toimiala ja markkinatilanteen arviointi oli myös jokaisessa liiketoimintasuunnitelman mallissa. Tämän avulla oli mahdollista hahmottaa markkinat ja niiden kylläisyysaste. Analyysi antoi mielikuvaa siitä mihin matkailualan markkinat ovat menossa ja onko siellä kasvupotentiaalia. Markkinatilanteen arviointi vahvisti mielikuvaa toimialasta ja sen tulevaisuuden suunnasta. Markkinatilannetta arvioin erilaisia matkailualan tilastoja ja Suomen matkatoimistoalan liiton tutkimuksia hyödyntäen.

Kilpailutilanteen arvio auttoi hahmottamaan alalla toimivat suorat ja epäsuorat kilpailijat sekä antoi työkaluja kilpailijoiden toiminnan tarkasteluun ja havainnointiin kilpailijoiden heikkouksista ja vahvuuksista, joita voi käyttää kilpailuedun saavuttamiseen. Kilpailutilanteen arvioinnissa käytin omaa kokemustani markkinoista sekä tutkimalla erilaisia suoria ja epäsuoria kilpailijoita sekä heidän palvelutarjontaansa, markkinointia sekä mielikuvaa ja toimintatapoja. Määrittelin liiketoimintasuunnitelmaan viisi tärkeintä kilpailijaa, heidän markkinaosuudet sekä heidän heikkouksia ja vahvuuksia.

Liiketoimintasuunnitelman keinot osio menee jo enemmän konkreettiseen työhön ja suunnitteluun miten eri yrityksen toiminnot on aiottu toteuttaa. Tämä oli myös olennaisena osiona erilaisissa suunnitelman malleissa. Keinojen valinnassa erilaisissa malleissa oli hyvin eritasoisesti suunnitelmien tekeminen. Itse päädyin tekemään osiot tietoperustasta,

mutta myös syventämään muutamia osiota enemmän kuin tietoperustassa oli kuvattuna. Keinot osiossa otin kantaa myynti- ja markkinointitoimenpiteiden valintaa, henkilöstön järjestämiseen sekä talouden suunnitteluun. Talouden suunnittelussa otin kantaa miten kirjanpito aiotaan järjestää sekä tein liiketoimintasuunnitelmamallin mukaiset rahoitus-, kannattavuus- ja kassavirtalaskelmat osittain hyödyntäen Onnistuuyrittäjänä.fi tarjoamia palveluita sekä osittain malleja tietoperustasta Näissä tärkeää oli ottaa huomioon matkanjärjestäjältä vaadittavaan vakuusmaksuun sekä arvonlisäverotuksen käsittelyyn matkailualalla.

Viimeisenä liiketoimintasuunnitelmassa olivat riskien arviointi ja analysointi siitä miten riskejä voi välttää ja mitä riskejä on olemassa. Lisäksi tein SWOT ja PESTEL analyysit. Riskienhallinta oli myös jokaisessa liiketoimintasuunnitelmamallissa, mutta SWOT analyysi vain toisissa. SWOT analyysissä tein nelikenttätaulukon, johon listasin liiketoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat sekä analysoin miten nämä toteutuessaan vaikuttaisivat liiketoimintaan tai sen perustamiseen. Lisäksi tein PESTEL analyysin, koska matkailuala on suhdanneherkkä toimiala ja siksi on olennaista arvioida erilaisten tekijöiden vaikutus ja tulevaisuuden kehitys palvelun kysyntään. PESTEL analyysi on paljon käytetty työkalu matkailualaan vaikuttavien muutoksien tunnistamiseen ja poimin siihen tärkeimmät vaikuttavat tekijät Suomesta (lähtömaasta), Euroopasta (kohdemaasta) sekä maailmanlaajuisesti. Lähteinä analyysin käytin muun muassa tietoperustan tulevaisuuden trendejä, mutta myös muita kansainvälisiä ja kotimaisia lähteitä maailmanlaajuisista muutoksista ja skenaarioista.

6 Pohdinta

Aloittaessani projektin, tiesin, että edessä on kohtuullinen työ, jos sekä tietoperustan sekä liiketoimintasuunnitelman haluaa tehdä huolella. Olin kuitenkin valmis ottamaan haasteen vastaan. Alkuperäinen aikataulu oli, että opinnäytetyö olisi ollut jo syksyllä valmis. Kuitenkin työn edetessä huomasin, että aikataulu ei ollut realistinen ja jo kesällä siirsin arvioitua valmistumispäivää vuoden loppuun. Viimeisessä aikataulussa pysyttiin hyvin.

Koska ajatus liikeideasta oli jo ennen liiketoimintasuunnitelman tekemistä oli toisinaan vaikeaa rytmittää tietoperustan ja liiketoimintasuunnitelman tekemistä. Intoa oli tehdä liiketoimintasuunnitelmaa, mutta sitä varten myös tarvitsi tietoperustaa. Helpompaa olisi ollut koota tietoperustaa ennen liiketoimintasuunnitelman tekemistä. Toisaalta kuitenkin omasta mielestäni parhaimman oppimistuloksen sain kuin näitä tein limittäin. Välillä liiketoimintasuunnitelman tietoperusta meinasi laajeta liiaksikin ja hieman korkealentoiseksi. Yritin kuitenkin pitää tietoperustaa kohtalaisen konkreettisena, jotta siitä oikeasti voisi olla apua johonkin matkanjärjestäjän näkökulmasta tehtävään liiketoimintasuunnitelmaan. Vaikeutta oli myös rajata aiheita mitä kirjoittaa, koska käytännössä liiketoimintasuunnitelman tietoperusta kattaa koko yrityksen toiminnan ja niistä olisi voinut halutessaan kirjoittaa vaikka kuinka paljon ja syventää teoriaa loputtomiin.

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen oli todellakin prosessi ja kuten tietoperustassakin on todettu liiketoimintasuunnitelman tekemisessä tärkeämpää on matka kuin itse tuotos. Tähän voin hyvin yhtyä. Tietopohjan täsmentymisen myötä pystyin peilaamaan sitä liiketoimintasuunnitelmaan ja palata aina sekä teorian, että itse liiketoimintasuunnitelman tekemisen välillä. Prosessia olisi voinut kuvata iteratiivisena prosessina, joka tarkoittaa sitä, että vaikka liiketoimintasuunnitelma sekä tietoperusta eteni kokoajan, prosessia tuli käytyä usein läpi päällekkäisinä vaiheina ja aikaisempiin vaiheisiin palaten. Tietoperusta antoi ryhtiä liiketoimintasuunnitelmalle, auttoi valitsemaan itselle ja liikeidealle sopivan lähestymistavan sekä auttoi ottamaan huomioon matkailun tulevaisuuden trendit sekä muutos-paineet osana liiketoimintasuunnitelmaa. Se myös vaikutti paljon siihen minkälaisia markkinointi- sekä kilpailukeinoja valitsin ja kuinka palvelun muotoilin. Tietoperustan avulla varmistin syvällisen ymmärryksen liiketoimintasuunnitelman keskeisistä elementeistä.

Opinnäytetyön päätavoitteena oli toimivan ja uskottavan liiketoimintasuunnitelman tekeminen. Tietoperustan avulla eri lähteitä käyttäen saatiin erilaisia näkökulmia liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Kuten aiemmin on jo mainittu, ei liiketoimintasuunnitelmalle ole yhtä oikeaa toteutustapaa ja tapa ja liiketoimintasuunnitelman painopiste vaihtelevat tekijän mukaan. Niin ollen ei liiketoimintasuunnitelman tekemiselle ja muodolle ole yhtä tapaa

olemassa, vaan yrittäjä itse päättää liiketoimintasuunnitelman sisällön sen käyttötarkoituksen mukaan. Suppeimmillaan liiketoimintasuunnitelmassa voidaan kuvata miksi yritys perustetaan, kuvataan tuotteet ja palvelut sekä tehdään rahoituslaskelmat sekä SWOT-analyysi. Laajimmillaan liiketoimintasuunnitelma voi taas olla koko yrityksen kaikkia toimintoja syleilevä malli, jossa on hyvin yksityiskohtaisesti kuvattuna analyysit, suunnitelmat, tavoitteet ja miten eri yritystoiminnot aiotaan järjestää strategioineen. Itse valitsin liiketoimintasuunnitelma malleista välimallin, jossa on mielestäni kuvattuna olennaiset asiat riittävän kattavan kuvan saamiseksi sekä yrittäjän omaan käyttöä varten, että myös ulkoisia sidosryhmiä ja rahoittajia silmällä pitäen. Lisäksi olennaista on myös huomioida mille alalle liiketoimintasuunnitelma tehdään, jolloin senkin mukaan eri painopisteet siinä vaihtelevat. Esimerkiksi matkailualalle tehdyssä liiketoimintasuunnitelmassa on tärkeää kuvata toimintaympäristön muutoksia ja niiden vaikutuksia liiketoimintaan alan luonteesta johtuen. Välttämättä tämä ei olisi niin tärkeä elementti niiden alojen liiketoimintasuunnitelmassa, jotka eivät ole niin riippuvaisia esimerkiksi ympäristössä tapahtuville poliittisille muutoksille tai turvallisuustilanteille.

Alatavoitteina ovat markkinoiden parempi ymmärtäminen sekä ymmärrys matkailuyrityksessä vaadittavista resursseista ja tietoperusta auttoi ymmärtämään tulevaisuuden trendien, kilpailijoiden ja markkinatutkimuksen tärkeyden liiketoimintasuunnitelman teossa. Näihin osa-alueisiin huolellisesti paneutuen onnistuin löytämään perustettavalle yritykselle kilpailuetuja, joiden avulla yrityksellä olisi menestymismahdollisuuksia matkailualalla.

Jatkotutkimusaiheita taikka kehitysehdotuksia tulevaisuudessa voisi olla paneutua siihen miten huolella tehty liiketoimintasuunnitelma kantaa tulevaisuudessa ja kuinka sitä on järkevää päivittää yritystoiminnan edetessä. Kiinnostavaa olisi myös vertailla miten liiketoimintasuunnitelman tavoitteet saavutettiin ja mitä korjaavia toimenpiteitä pitäisi tehdä, jos tavoitteita ei ole saavutettu.

Liiketoimintasuunnitelman perusteella yritysideoilla voisi olla menestymismahdollisuuksia. Suurimpina esteinä yrityksen perustamiselle on tarvittavan rahoituksen löytäminen. Lisäksi ennen yrityksen perustamista on syytä perehtyä esimerkiksi markkinointisuunnitelmaan tarkemmin. Jos tarvittava rahoitus löytyy, olisi toiminta tarkoitus aloittaa jo vuoden 2020 kesällä.

Lähteet

Amadeus 2015. Future traveler tribes 2030. Luettavissa:

<https://amadeus.com/documents/en/retail-travel-agencies/research-report/amadeus-future-traveller-tribes-2030-report.pdf?crt=DownloadRequest>. Luettu: 30.6.2019.

Ammattinetti 2019. Matkailuala. Luettavissa:

http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/11_ammattiala. Luettu: 30.9.2019.

Beckman, C. 2017. Research Reveals Adventure Travelers Primarily Motivated by Transformation. Luettavissa: <https://www.adventuretravelnews.com/research-reveals-adventure-travelers-primarily-motivated-by-transformation>. Luettu: 30.8.2019.

Hesso, J. 2015 Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kauppakamari. Helsinki.

Jalonen, H. & Lehti, M. & Tonteri, A. & Koskelo, M. & Nousiainen, A. & Jäppinen, T. 2017. Signaaleista tulevaisuustarinoihin. Ennakoinnin lyhyt käsikirja.

Luettavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166524.pdf>. Luettu: 8.2.2020.

KKV 2018. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Kysymyksiä ja vastauksia. Luettavissa: https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Matkustaminen-ja-matkan-jarjestaminen/ohjeet-matkapalveluyhdistelmien-tarjoajille/uusi-matkapakettilaki-2018/kysymyksiä-ja-vastauksia/#vakuus_kys_5. Luettu: 30.9.2019.

KKV N.d. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Matkapakettiapuri. Luettavissa:

<https://matkapakettiapuri.fi/>. Luettu: 30.9.2019.

KKV 15.10.2019. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Puhelinneuvonta matkanjärjestäjälle. Haastattelu. Helsinki.

Kotler, P. & Bowen, J. & Makens, J. & Baloglu, S. 2017. Marketing for hospitality and tourism. Pearson Education Limited, Essex.

Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38.

Laki matkapalveluyhdistelmien tarjoajista 14.12.2017/921.

Laki matkapalveluyhdistelmistä 14.12.2017/901.

Mertniemi, I. & Ylönen, H. 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. 1.-2. painos. Kustannus-osakeyhtiö Otava. Helsinki.

Oma Yritys-Suomi 2019. Liiketoimintasuunnitelma. Luettavissa:
<https://oma.yrityssuomi.fi/liiketoimintasuunnitelma/aloitus-ja-yhteenveto>. Luettu: 5.9.2019.

OnnistuYrittäjänä.fi 2019a. Liiketoimintasuunnitelma. Luettavissa:
<https://www.onnistuyrittajana.fi/artikkeli/liiketoimintasuunnitelma-ohje>. Luettu: 5.9.2019.

OnnistuYrittäjänä.fi 2019b. Liiketoimintasuunnitelma. Luettavissa:
<https://www.onnistuyrittajana.fi/liiketoimintasuunnitelma#/step3>. Luettu: 5.9.2019.

Professional Academy N.d. Marketing Theories – PESTEL Analysis. Luettavissa:
<https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>. Luettu: 15.10.2019,

Raatikainen, L. 2008, Asiakas, tuote ja markkinat. Edita Prima Oy. Helsinki.

Rautianen, M. & Siiskonen, M. 2011. Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus. Hansaprint Oy. Vantaa.

Suomi.fi 2019a. Liikeidea. Luettavissa: <https://www.suomi.fi/kansalaiselle/tyoelama-ja-tyottomuus/yrityksen-perustaminen/opas/yritysideasta-liiketoiminnaksi/liikeidea>. Luettu: 30.9.2019.

Suomi.fi 2019b. Yritysideasta liiketoiminnaksi. Luettavissa:
<https://www.suomi.fi/kansalaiselle/tyoelama-ja-tyottomuus/yrityksen-perustaminen/opas/yritysideasta-liiketoiminnaksi>. Luettu: 30.9.2019.

TEM 2014. Työ ja elinkeinoministeriö. TEM Raportteja. Suomen matkailun tulevaisuuden näkymät. Katse vuoteen 2030. Luettavissa:
<https://tem.fi/documents/1410877/2871099/Suomen+matkailun+tulevaisuuden+nakymat+17012014.pdf>. Luettu: 30.9.2019.

TEM 2019. Työ ja elinkeinoministeriö. Toimialaraportit Matkailu. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:3. Helsinki. Luettavissa:
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161292/TEM_3_2019_Matkailun_toimialaraportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 3.6.2019.

Tilastokeskus 2018a. Käsitteet. Matkailu. Luettavissa:

<http://www.stat.fi/meta/kas/matkailu.html#tab1>. Luettu: 8.10.2019.

Tilastokeskus 2018b. Käsitteet. Pakettimatka. Luettavissa:

<https://www.stat.fi/meta/kas/pakettimatka.html>. Luettu: 30.6.2019.

Tourism Notes, educational portal 2019. Adventure Tourism. Luettavissa:

<https://tourismnotes.com/adventure-tourism/>. Luettu: 1.9.2019.

Trekk Soft 2019. Travel trend report. Luettavissa: [https://hbmoodle.haaga-](https://hbmoodle.haaga-h.eli.fi/pluginfile.php/1325750/mod_page/content/36/Travel%20Trends%20Report%202019.pdf)

[h.eli.fi/pluginfile.php/1325750/mod_page/content/36/Travel%20Trends%20Report%202019.pdf](https://hbmoodle.haaga-h.eli.fi/pluginfile.php/1325750/mod_page/content/36/Travel%20Trends%20Report%202019.pdf). Luettu: 25.5.2019.

Uusyrityskeskus 2019. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. Luettavissa:

https://ejulkaisu.grano.fi/uusyrityskeskus/perustamisopas_2019#p=6. Luettu: 15.6.2019.

Verhelä, P. 2014. Matkailun perusteet. SH Traveledu Oy. Kuopio.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta.

Edita Publishing Oy. Helsinki.

Visit Finland 2014. Matkailuyrittäjän kansainvälistymisopas. Luettavissa:

[http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2014/09/2014-](http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2014/09/2014-MEK_Kansainvalistymisopas.pdf?dl)

[MEK_Kansainvalistymisopas.pdf?dl](http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2014/09/2014-MEK_Kansainvalistymisopas.pdf?dl). Luettu: 15.6.2019.

World Tourism Organization (UNWTO) 2017. Tourism Highlights 2017 Edition. Luettavis-

sa: [http://people.unica.it/carlamassidda/files/2017/06/UNWTO_Tourism-](http://people.unica.it/carlamassidda/files/2017/06/UNWTO_Tourism-Highlights_2017.pdf)

[Highlights_2017.pdf](http://people.unica.it/carlamassidda/files/2017/06/UNWTO_Tourism-Highlights_2017.pdf). Luettu: 3.6.2019.

World Tourism Organization (UNWTO) 2018a. European Union Tourism Trends. Luetta-

vissa: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419470>. Luettu: 30.5.2019.

World Tourism Organization (UNWTO) 2018b. Tourism Highlights 2018 Edition. Luetta-

vissa: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>. Luettu: 20.5.2019.

World Travel & Tourism Council (WTTC) 2019. World, Transformed. Megatrends and their implications for travel & tourism. Luettavissa:

<https://www.wttc.org/publications/2019/megatrends-2019/>. Luettu: 15.6.2019.

Liitteet

Liite 1. Rahoituslaskelma

<u>RAHAN TARVE:</u>	ennen aloitusta	ensimmäisen vuoden aikana
INVESTOINTEIHIN:		
Perustamis- ja suojaamiskulut		
Liiketilat:		
Kiinteistö, tontti, osakkeet, rakennus		
Vuokraoikeus, vuokratakuu		
Remontointi		
Koneet ja laitteet (puhelin, atk jne):		
Osto- tai vuokraushinta		
Asennus ja kuljetus		
Atk-ohjelmat		
Kalusto ja sisustus		
Konttorikalusteet		
Konttoritarvikkeet		
Muut tarvikkeet		
Odottamattomat kustannukset (esim. 10 % investoinneista)		
KÄYTTÖPÄÄOMAAN:		
+ Alkuvarasto		
+ Myyntisaamiset		
- Ostovelat		
MAKSUVALMIUSRESERVIKSI:		
Kassassa ja pankkitileillä		
RAHAN TARVE YHT.		
<u>RAHAN LÄHTEET:</u>		
VIERAS PÄÄOMA		
Pitkäaikaiset lainat		
Lyhytaikaiset lainat		
Osakaslaina		
Muu rahoitus		
OMA PÄÄOMA:		
Osakepääoma/yhtiömiespääoma/oma sijoitus rahana		
Oma sijoitus koneina ja kalustona		
AVUSTUKSET:		
RAHAN LÄHDE YHT.		
RAHAN LÄHDE = RAHAN KÄYTTÖ		

Rahoituslaskelmamalli (mukaillen Mertniemi & Ylönen 2009, 36)

Liite 2. Kannattavuuslaskelma

	Kuukausi	Vuosi
= Tavoitetulos		
+ lainojen lyhennys		
= Tulos verojen jälkeen		
+ Välittömät verot		
= Rahoitustarve		
+ lainojen korot		
= Käyttökäytetarve		
+ Kiinteät kulut		
- yrittäjän eläkevakuutus (YEL)		
- muut vakuutukset		
- työntekijöiden palkat ja lomarahat		
- palkkojen sivukulut		
- pienhankinnat (kesto alle 3 v.)		
- vuokrat		
- sähkö/vesi		
- puhelin/telekopio		
- kirjanpito		
- toimitilakulut		
- matka/autokulut		
- markkinointi		
- koulutus		
- lehdet yms.		
- korjaukset		
- muut (erittele omille riveilleen)		
= Myyntikäytetarve		
+ Muuttuvat kulut		
= Liikevaihtotavoite (myyntituotot)		
+ Myyntien alv (yl. 24 % liikevaihdosta)		
= Laskutustavoite arvonlisäveroineen		

Kannattavuuslaskelma malli (mukaillen Mertniemi & Ylönen 2009, 37; Uusyrityskeskus 2019, 19)

Liite 3. Kassavirtalaskelma

	tammi	helmi	maalis	huhti	touko	kesä	heinä	elo	syys	loka	marras	joulu
TOIMINNAN KASSAANMAKSUT												
Maksut myytisaamisista												
Muut												
Toiminnan kassaanmaksut yht.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOIMINNAN KASSASTAMAKSUT												
Arvonlisävero												
Ostot												
Maksut ostoveloista												
Palkat												
Ennakonpidätys ja sos.turvamaksut												
Vuokrat												
Korot												
Välittömät verot												
Muut												
Toiminnan kassastamaksut yht.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVESTOINTIMENOJEN KASSASTAMAKSUT												
Investointimenojen kassastamaksut yht.	0											
PAAOMARAHOITUKSEN KASSAAN JA KASSASTAMAKSUT												
Lainojen lyhennykset												
Lisälainat												
Omistajien lisäsijoitukset												
Muut (esim. yksityisöt)												
Pääomarahoituksen nettovaikutus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kassa kauden lopussa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Kassavirtalaskelmamalli (mukaillen Hesso 2015, 178)

Liite 4. Liiketoimintasuunnitelma (salainen)